EL EGO ES EL ENEMIGO

RYAN HOLIDAY

PAIDÓS EMPRESA

ELOGIOS A *EL EGO ES EL ENEMIGO*

"A menudo se nos dice que para lograr el éxito, necesitamos confianza. Con una franqueza refrescante, Ryan Holiday desafía esa suposición, destacando cómo podemos ganar confianza buscando algo más grande que nuestro propio éxito".

–Adam Grant, autor de *Originals* [*Originales*]
y *Give and Take* [*Dar y recibir*]

"Este libro nos da una receta: la humildad. Está lleno de historias y citas que le ayudarán a salir de su propio camino. Ya sea que esté empezando o comenzando de nuevo, encontrará algo que sacar de aquí".

–Austin Kleon, autor de *Roba como un artista*

"De una manera inspiradora y práctica, Ryan Holiday nos enseña cómo manejar y domesticar nuestro ego, esta bestia insaciable que vive dentro de nosotros para que podamos concentrarnos en lo que realmente importa y producir el mejor trabajo posible".

–Robert Greene, autor de *Las 48 leyes del poder*

"Ryan Holiday es uno de los mejores pensadores de su generación, y este es su libro más brillante hasta ahora".

Steven Pressfield, autor de *The War of Art*

"La filosofía ha tenido un mal golpe, pero Ryan Holiday la está restableciendo a su lugar en nuestras vidas. Este libro –lleno de historias, estrategias y lecciones inolvidables– es perfecto para cualquier persona que se esfuerce por hacer y lograr. No es exagerado decirlo, después de terminarlo nunca abrirás tu computadora y te sentarás a trabajar de la misma manera que antes".

–Jimmy Soni, exdirector de *The Huffington Post*
y autor de *Rome's Last Citizen*

“Este es un libro que quiero que cada atleta, aspirante a líder, empresario, pensador y hacedor, lea. Ryan Holiday es uno de los jóvenes escritores más prometedores de su generación”.

–George Raveling, entrenador de básquet del Salón de la Fama y director de Básquet Internacional de Nike

“Una vez más Ryan Holiday reta a los lectores dispuestos a desafiarse a sí mismos con las preguntas difíciles de nuestro tiempo. Cada lector encontrará verdades que son pertinentes para cada una de nuestras vidas. El ego puede ser el enemigo si desconocemos las advertencias de la historia, la escritura y la filosofía. Como se le dijo a San Agustín hace más de mil años, ‘Recógelo y lee’; porque no hacerlo es permitir que el enemigo traiga desesperación”.

–Dr. Drew Pinsky, anfitrión de los programas *Dr. Drew On Call* y *Loveline* de HLN

“Me gustaría arrancar todas las páginas y usarlas como papel de colgadura para poder recordar constantemente la humildad y el trabajo que se necesita para verdaderamente tener éxito. En los márgenes de mi copia, he escrito el mismo mensaje una y otra vez: pre-oro. Leer este inspirador libro me devolvió a la humildad y la ética de trabajo que toma ganar los Olímpicos”.

–Chandra Crawford, medallista de oro en los juegos Olímpicos

“En esta época en la que todo el mundo busca la gratificación inmediata, la idea del éxito está sesgada. Muchos creen que el camino hacia sus metas es un camino recto. Como exatleta profesional puedo decirle que el camino es todo menos recto. De hecho, consiste en giros, vueltas y altibajos, que requieren que usted baje la cabeza y se ponga a trabajar. Ryan Holiday golpea el clavo en la cabeza con este libro, recordándonos que el verdadero éxito está en el proceso de viaje y aprendizaje. Ojalá hubiera tenido esta joya como referencia durante mis días de juego”.

–Lori Lindsey, exfutbolista de la Selección Femenina de Estados Unidos

“Veo la vanidad tóxica del ego en juego todos los días y nunca

deja de sorprenderme con cuánta frecuencia arruina prometedores esfuerzos creativos. Lea este libro antes de que lo arruine, o a los proyectos y las personas que ama. Considérelo tan urgente como el régimen de entrenamiento adecuado o comer bien. Las ideas de Ryan no tienen precio”.

–Marc Ecko, fundador de Ecko Unltd y Complex

Ryan Holiday

El ego es el enemigo

Traducción: Patricia Torres

PAIDÓS EMPRESA

Título original: *Ego is the Enemy*

Calle 73 No. 7-60, Bogotá
Primera edición en el sello Paidós Empresa: septiembre de 2017
ISBN 13: 978-958-42-6011-6
ISBN 10: 958-42-6011-1

Traducción: Patricia Torres

Diseño de cubierta: Penguin Random House/Portfolio/Karl Spurzem
Adaptación de cubierta: Departamento de Diseño Editorial,
Editorial Planeta Colombiana
Imagen de cubierta: Kamira/Shutterstock

Impreso por:
Desarrollo E-pub
Digitransmedia
INDIA
Impreso en Colombia – *Printed in Colombia*

No creas que aquel que busca consolarte vive tranquilo en medio de las palabras sencillas y serenas que a veces te hacen bien.
En su vida hay muchas dificultades y tristezas y tú estás mucho más avanzado que él.
Si no fuera así, él nunca habría sido capaz de hallar esas palabras.

—RILKE

CONTENIDO

TERCERA PARTE. FRACASO

EL DOLOROSO PRÓLOGO

Este no es un libro sobre mí. Pero en la medida en que es un libro sobre el ego, voy a analizar una pregunta sobre la que sería una hipocresía no haber pensado: ¿quién diablos soy yo para escribir este libro?

Mi historia no es particularmente importante, pero quiero contarla rápidamente antes de empezar el libro con el fin de ofrecer un poco de contexto, porque he sufrido la influencia del ego en cada una de las etapas de mi corta vida: aspiraciones, éxito, fracaso. Una y otra vez.

Cuando tenía 19 años, al sentir que tenía frente a mí oportunidades realmente asombrosas que cambiarían mi vida, abandoné la universidad. Varios mentores se disputaban mi atención y me trataban como su protegido. Como creían que yo estaba destinado a tener éxito, me llamaban "El Chico". El éxito llegó rápidamente.

Después de convertirme en el ejecutivo más joven de una agencia de talentos de Beverly Hills, contribuí a firmar contratos con muchas bandas de rock sensacionales. Asesoré a escritores de libros que vendieron millones de ejemplares e inventaron su propio género literario. Por la época en que cumplí 21, entré a trabajar como estratega a American Apparel, una de las marcas de ropa más cotizadas del mundo. Pronto me nombraron director de mercadeo.

A los 25 publiqué mi primer libro, el cual se convirtió de inmediato en un éxito de ventas muy controvertido y llevaba una foto mía en la portada. Un estudio me propuso comprarme los derechos para crear un programa de televisión sobre mi vida. En los años que siguieron, acumulé muchas de las trampas del éxito: influencia, una tribuna desde la cual expresar mis opiniones, prensa, recursos, dinero, incluso cierta mala reputación. Más tarde construí una exitosa compañía sobre la base de esos logros, en la cual trabajaba con clientes muy conocidos y bien pagados, y hacía un trabajo que permitía que me invitaran a dictar conferencias y a participar en eventos sofisticados.

Con el éxito llegó la tentación de "inventarme un cuento" para suavizar los detalles feos y matizar las cosas, para eliminar los golpes de suerte y darle a todo un toque mitológico. Usted sabe, cuentos apasionantes de una lucha hercúlea por alcanzar la grandeza a pesar de todo: pobreza, unos padres que renegaron de mí, el sufrimiento que tuve que soportar debido a mis ambiciones. Todo eso. Es el tipo de historia en la cual, con el tiempo, el talento se convierte en la identidad y los logros representan el propio valor como persona.

Pero una historia de este tipo nunca es sincera ni sirve de ayuda. En el proceso de hacer el recuento, he dejado mucho por fuera. Omití por conveniencia todas las tensiones y las tentaciones; las caídas vertiginosas y los errores —todos— quedaron en la sala de edición para hacer más atractiva la película. Son los momentos que preferiría no mencionar: el destripamiento público por parte de alguien que yo admiraba y que me afectó tanto en su momento que terminé en una sala de urgencias; el día que perdí la paciencia, entré a la oficina de mi jefe y le dije que ya no aguantaba más y que regresaba a la universidad, lo que de verdad hice; la sensación tan efímera de ser un escritor de *bestsellers* y lo poco que duró (una semana). La firma de libros en la que *una* persona me puso en ridículo y la compañía que fundé y que se quebró y que tuve que reconstruir dos veces. Esos son solo algunos de los momentos de los que prescindí.

Este panorama más completo es solo una fracción de una vida, pero al menos toca más puntos importantes, los que son importantes para este libro: la ambición, los logros y la adversidad.

No creo en las epifanías. No creo que haya un único momento capaz de cambiar a una persona. Son muchos momentos. Durante un período de más o menos seis meses en el 2014 fue como si esos momentos se sucedieran uno tras otro.

American Apparel, donde hice gran parte de mi mejor labor profesional, se debatía en bancarrota, con cientos de millones en deudas, y se había convertido en una sombra de lo que era. Su fundador, a quien admiré profundamente cuando yo era joven, fue despedido sin pena ni gloria por la junta directiva que él mismo había nombrado y estaba durmiendo en el sofá de un amigo. La agencia de talentos donde me formé profesionalmente

estaba en un estado similar, demandada por clientes a quienes les debía un montón de dinero. Otro de mis mentores que al parecer también revelaba su verdadera esencia, se llevó con él nuestra relación.

Esta era la gente en torno a la cual yo había construido mi vida. La gente a la que admiraba y con la que me había formado. Su estabilidad —financiera, emocional y psicológica— no era solo algo que yo diera por sentado, era definitiva para mi existencia y amor propio. Sin embargo, ahí estaban, estallando frente a mí, una tras otra.

Todo parecía un caos, o por lo menos así se sentía. Pasar de querer ser como alguien durante toda tu vida a darte cuenta de que *nunca* quisieras ser como él, es un golpe para el que uno no se puede preparar.

Yo tampoco estaba exento de ese proceso de disolución. Justo cuando podía darme el lujo de atenderlos, varios problemas de los que había hecho caso omiso en la vida empezaron a llamar a mi puerta.

A pesar de mis éxitos, me encontré de regreso en la ciudad en la que empecé, estresado y sobrecargado de trabajo, luego de haber entregado gran parte de la libertad que tanto me había costado conseguir solo porque no era capaz de decirle no al dinero y la emoción de una buena crisis. Me sentía tan herido que la más mínima molestia despertaba en mí una rabia ahogada e inconsolable. El trabajo, que siempre me había resultado tan fácil, se volvió un esfuerzo gigante. La fe en mí mismo y en los demás se desplomó. También mi calidad de vida.

Recuerdo haber llegado a mi casa después de semanas de viaje y tener un intenso ataque de pánico porque el wifi no estaba funcionando: *Si no envío estos correos. Si no envío estos correos. Si no envío estos correos. Si no envío estos correos…*

Uno piensa que está haciendo lo que se supone que debe hacer. La sociedad nos recompensa por eso. Luego ve cómo su futura esposa se marcha porque uno ya no es la persona que acostumbraba ser.

¿Cómo pudo pasar algo así? ¿Puede uno pasar de sentirse un día como si estuviera sobre hombros de un gigante y al siguiente como si escapara de las esquirlas de una explosión y tratara de recoger los pedazos entre las ruinas?

Un beneficio, sin embargo, fue que eso me forzó a aceptar el

hecho de que era un adicto al trabajo. Pero no era solo que trabajara demasiado y necesitara relajarme un poco, sino que si no buscaba una terapia para librarme de la adicción, iba a terminar muerto prematuramente. Me di cuenta de que la misma fuerza y compulsión que me habían vuelto tan exitoso desde tan temprano tenían un precio, de la misma manera como les había ocurrido a otros. No era tanto la cantidad de trabajo que hacía sino la importancia tan descomunal que este había adquirido en la percepción de mí mismo. Estaba tan atrapado en mi cabeza, que me había convertido en prisionero de mis propios pensamientos. El resultado fue una especie de rutina dolorosa y frustrante, y necesitaba darme cuenta por qué, a menos de que quisiera terminar tan trágicamente como otros.

Como investigador y escritor, llevaba mucho tiempo estudiando historia y el funcionamiento de las empresas. Como cualquier cosa que tenga que ver con personas, cuando los fenómenos se observan durante suficiente tiempo, siempre empiezan a surgir los temas universales. Esto es algo que me fascina desde hace mucho. El rasgo más representativo entre estos temas era el ego.

El ego y sus efectos no me eran desconocidos. De hecho, llevaba casi un año haciendo la investigación para este libro, antes de que tuvieran lugar los hechos que acabo de relatar. Pero las dolorosas experiencias de este período me definieron las nociones que estaba estudiando de una manera en la que nunca antes habría podido entenderlas.

Me permitieron ver los efectos nocivos del ego no solo en mí mismo, o en las páginas de la historia, sino en amigos, clientes y colegas, algunos de los cuales se encontraban en los niveles más altos de muchas empresas. El ego le ha costado a mucha gente que admiro cientos de millones de dólares y, al igual que a Sísifo, los ha hecho alejarse de sus objetivos tan pronto los han conseguido. Yo mismo me he asomado a ese abismo.

Pocos meses después de mi propia revelación, me hice tatuar en el antebrazo derecho la frase “EL EGO ES EL ENEMIGO”. No sé de dónde salieron esas palabras, probablemente de un libro que leí hace mucho tiempo, pero lo cierto es que de inmediato se convirtieron en una fuente de gran consuelo y orientación. En el brazo izquierdo tengo otra frase de origen igualmente confuso: “LOS OBSTÁCULOS SON EL CAMINO”. Estas dos frases, que veo

ahora todo el tiempo, cada día, es lo que utilizo para orientar las decisiones de mi vida. No puedo dejar de verlas cuando nado, cuando medito, cuando escribo, cuando salgo de la ducha en las mañanas, y las dos me preparan, y me advierten, sobre el camino correcto que debo tomar en cualquier situación que pueda enfrentar.

Escribí este libro no porque haya alcanzado una sabiduría que me sienta autorizado a divulgar, sino porque es el libro que hubiera querido que existiera en los momentos críticos de mi propia vida, cuando, como todo el mundo, fui llamado a responder las preguntas más importantes que se puede hacer una persona en la vida: ¿quién quiero ser? y ¿qué camino voy a tomar? (*Quod vitae sectabor iter).*

Con excepción de esta nota y debido a que he descubierto que estas preguntas son intemporales y universales, en este libro siempre he tratado de apoyarme en ejemplos históricos y en la filosofía, en lugar de hablar de mi propia vida.

Aunque los libros de historia están llenos de relatos de genios obsesivos y visionarios que reconstruyeron el mundo a su imagen a punta de una fuerza casi irracional, he encontrado que si uno sigue buscando, descubrirá que la historia también la hacen muchos individuos que luchan contra su ego a cada paso, que evitan aparecer en público y que ponen sus objetivos más altos por encima de su deseo de reconocimiento. Trabajar con esas historias y relatarlas ha sido mi método para aprenderlas y absorberlas.

Al igual que mis otros libros, este está profundamente influenciado por la filosofía estoica y los grandes pensadores clásicos. Me apoyo tanto en ellos a la hora de escribir como lo he hecho siempre a lo largo de la vida. Si hay algo en este libro que resulte de ayuda, será gracias a ellos y no a mí.

El orador Demóstenes dijo una vez que la virtud empezaba con la comprensión y se completaba con el valor. Debemos comenzar por vernos a nosotros mismos, y al mundo, de una nueva forma. Luego, debemos luchar por ser diferentes y por mantenernos así. Esa es la parte difícil. No estoy diciendo que haya que reprimir o aplastar cada gramo de ego que haya en nuestra vida, ni que eso sea siquiera posible. Estos son solo recordatorios, historias morales que buscan alentar nuestros mejores impulsos.

En su famosa *Ética,* Aristóteles emplea la analogía de un trozo de madera torcido para describir la naturaleza humana. Con el fin de eliminar las torceduras, el carpintero experimentado aplica presión suave en la dirección opuesta y, esencialmente, mantiene el trozo de madera derecho. Desde luego, unos doscientos años más tarde Kant anotó con sorna que “de la torcida materia de la humanidad nunca se hizo nada recto”. Es posible que nunca seamos rectos, pero podemos esforzarnos por ser *un poco más rectos.*

Siempre es agradable que nos hagan sentir especiales, o empoderados o inspirados. Pero ese no es el propósito de este libro. En lugar de eso he tratado de organizar estas páginas para que el lector termine en el mismo lugar en que terminé cuando acabé de escribirlo, es decir, pensando que es un poco menos genial de lo que cree. Ojalá usted termine menos convencido del cuento que se inventa sobre su propia importancia y, como resultado, se libere de *lograr* ese objetivo que cambiará el mundo y que se ha propuesto alcanzar.

INTRODUCCIÓN

El primer principio es que no debes engañarte y que tú eres la persona a la que es más fácil engañar.

—RICHARD FEYNMAN

Tal vez usted es joven y está lleno de ambiciones. Tal vez está joven y lucha por lograr sus objetivos. Tal vez ya se ganó un par de millones, cerró su primer negocio, ha sido seleccionado para hacer parte de un grupo élite, o tal vez ya logró suficiente para toda la vida. Tal vez está asombrado de ver lo vacía que es la cima. Tal vez está encargado de dirigir a otros a través de una crisis. Tal vez lo acaban de despedir. Tal vez acaba de tocar fondo.

Donde sea que se encuentre, lo que sea que haga, su peor enemigo ya vive dentro de usted: su ego.

“Yo no —piensa usted—. Nadie podrá decir nunca que soy un ególatra”. Tal vez siempre ha creído que es una persona bastante equilibrada. Pero para la gente con ambiciones, talentos, impulsos y potenciales por desarrollar, el ego es una característica natural. Precisamente aquello que nos hace ser tan prometedores como pensadores, hacedores, creativos y empresarios, nos vuelve al mismo tiempo vulnerables a esta parte oscura de la psique.

Este no es un libro sobre el ego en el sentido freudiano. A Freud le gustaba explicar el ego a través de una analogía: nuestro ego era el jinete a caballo, con nuestros impulsos inconscientes representando al animal, mientras que el ego trataba de dirigirlos. Los psicólogos modernos, por su parte, usan la palabra “egoísta” para referirse a alguien que vive peligrosamente centrado en sí mismo y para quien los demás le son indiferentes. Todo esto es cierto, pero no es muy útil fuera del entorno clínico.

El ego que vemos con más frecuencia se rige por una definición más coloquial: el ego es una creencia malsana en nuestra propia importancia. Esa es la definición que usaremos en este libro. Es ese chiquillo irritable que hay dentro de cada uno,

aquel que elige hacer lo que quiere por encima de cualquier otra cosa. La necesidad de ser *mejor* que, *más* que, *reconocido* por, más allá de cualquier utilidad razonable. Ese es el ego. Es el sentido de superioridad y certeza que excede los límites de la seguridad en uno mismo y del talento.

Cuando la noción de nosotros mismos y el mundo se vuelve tan fuerte, comienza a distorsionar la realidad que nos rodea. Cuando, tal como explicaba el entrenador de fútbol Bill Walsh, "la seguridad en uno mismo se vuelve arrogancia, la asertividad se vuelve obstinación y la confianza en nuestras capacidades se convierte en descuido". Este es el ego que "nos tira hacia abajo como si fuera la ley de gravedad", como advertía el escritor Cyril Connolly.

En este sentido, el ego es el enemigo de lo que deseamos y de lo que tenemos. El enemigo de la posibilidad de llegar a dominar un oficio. De la verdadera intuición creativa. De la posibilidad de trabajar bien con los demás. De construir lealtad y apoyo. De la longevidad. De alcanzar repetidas veces el éxito y mantenerlo. El ego rechaza las ventajas y las oportunidades. Es un imán para los problemas y los conflictos. Es un imán para los enemigos y para los errores. Lo sitúa a uno entre la espada y la pared.

Nosotros, mayoritariamente, no somos "egocéntricos", pero el ego está en la raíz de casi cualquier problema y obstáculo que podamos imaginar, desde por qué no podemos ganar, hasta por qué necesitamos ganar todo el tiempo y a costa de los demás. Desde por qué no tenemos lo que queremos, hasta por qué tener lo que queremos no parece hacernos sentir mejor.

Por lo general, no vemos las cosas de esta forma. Pensamos que la culpa de nuestros problemas es algo más (la mayoría de las veces, los demás). Somos, como lo dijo el poeta Lucrecio hace unos cuantos miles de años, aquel enfermo proverbial "que desconoce la causa de su enfermedad". Especialmente, para las personas exitosas, que no pueden ver lo que el ego les impide hacer porque todo lo que pueden ver es lo que ya han hecho.

Con cada ambición y meta que tenemos, ya sean grandes o pequeñas, el ego está ahí, socavando nuestra fuerza a lo largo del viaje que nos hemos propuesto realizar.

Harold Geneen, el pionero director ejecutivo, comparaba el egoísmo con el alcoholismo: "El egoísta no se estrella contra los muebles, ni tumba las cosas de su escritorio. Tampoco

tartamudea ni babea. No. En cambio, se vuelve más y más arrogante, y algunas personas, que no conocen lo que hay debajo de esa actitud, interpretan equivocadamente su arrogancia como un sentido de poder y seguridad en sí mismo". Se podría decir que los egoístas empiezan a caer también en este error a propósito de ellos mismos, sin darse cuenta de la enfermedad que han contraído ni de que los está matando.

Si el ego es la voz que nos dice que somos mejores de lo que realmente somos, podemos decir que obstaculiza el verdadero éxito porque impide que tengamos una conexión directa y honesta con el mundo que nos rodea. Uno de los primeros miembros de Alcohólicos Anónimos definía el ego como "una separación consciente *de". ¿De qué? De todo.*

Las formas en que esta separación se manifiesta de manera negativa son muchas: no podemos trabajar con otra gente si hemos levantado barreras a nuestro alrededor. No podemos mejorar el mundo si no lo entendemos ni nos entendemos a nosotros mismos. No podemos recibir retroalimentación si somos incapaces de oír lo que viene de otras fuentes, o sencillamente no nos interesa. No podemos reconocer las oportunidades, ni crearlas, si en lugar de ver lo que tenemos delante vivimos dentro de nuestra propia fantasía. Al no contar con una evaluación *precisa* de nuestras propias capacidades comparadas con las de los demás, lo que tenemos no es seguridad en nosotros mismos sino delirio. ¿Cómo se supone que podamos conectarnos con otras personas, o motivarlas o dirigirlas, si no somos capaces de relacionarnos con sus necesidades porque hemos perdido el contacto con las nuestras propias?

La artista del *performance* Marina Abramovic lo expresa claramente: "Si empiezas creyendo que eres grande, tu creatividad morirá".

Solo hay una cosa que se beneficia del ego: la comodidad. La intención de hacer algo grande, ya sea en deportes, arte o negocios, suele ser intimidante. Pero el ego atenúa ese miedo. Es un escudo contra la inseguridad. Al reemplazar las partes racionales y conscientes de nuestra psique por bravatas y discursos egocéntricos, el ego nos dice lo que queremos oír, cuando queremos oírlo.

Pero es una solución de corto plazo, que tiene consecuencias a largo plazo.

El ego siempre estuvo ahí. Ahora está envalentonado.

Ahora, más que nunca, nuestra cultura atiza las llamas del ego. Nunca ha sido tan fácil ensalzarse, envanecerse. Ahora, podemos alardear de nuestros logros ante millones de admiradores y seguidores, una posibilidad que solo acostumbraban tener las estrellas de rock y los líderes más grandes. Podemos seguir a nuestros ídolos e interactuar con ellos a través de Twitter; podemos leer libros, consultar sitios web y ver charlas TED para llenarnos de inspiración y validación, de una manera que no era posible antes (hay una aplicación para eso). Podemos decir que somos los presidentes de nuestra propia compañía, aunque solo exista en el papel. Podemos anunciar grandes noticias en las redes sociales y dejar que nos feliciten. Podemos publicar artículos sobre nosotros mismos en medios que solían ser fuentes de periodismo objetivo.

Algunos de nosotros hacemos esto más que otros. Pero solo es un asunto de mayor o menor intensidad.

Sin embargo, la tecnología no es la única que nos invita a creer que somos únicos. Nos dicen que pensemos en grande, que vivamos en grande, que busquemos ser recordados y nos arriesguemos en grande. Pensamos que el éxito exige tener una visión audaz o contar con un plan arrasador; después de todo, eso es lo que supuestamente distingue a los fundadores de una compañía o al equipo campeón. Pero, ¿es eso cierto? ¿Realmente estas personas son así? Vemos en los medios a mucha gente que se arriesga y tiene éxito y, deseosos nosotros de tener también éxito, tratamos de adoptar la actitud correcta, la pose adecuada.

Intuimos una relación causal que no existe. Suponemos que los síntomas del éxito son lo mismo que el éxito y, en nuestra ingenuidad, confundimos el subproducto con la causa.

Claro, el ego les ha funcionado a algunas personas. Muchos de los hombres y las mujeres más famosos de la historia fueron claramente egocéntricos. Pero muchos de los fracasos más grandes también fueron protagonizados por personas egoístas. De hecho, se cuentan más fracasos que éxitos. Sin embargo, vivimos en una cultura que nos empuja a lanzar los dados. A hacer apuestas sin tener en cuenta lo que está en juego.

Donde sea que usted esté, ahí también está el ego.

En cualquier momento específico de la vida, una persona se encuentra en una de las siguientes tres etapas. Está aspirando a algo o tratando de hacer una marca en el universo. Ha alcanzado el éxito, tal vez un poco o tal vez mucho. O ha fallado, reciente o continuamente. La mayoría de nosotros pasamos todo el tiempo de una etapa a otra de forma fluida: estamos aspirando a algo hasta que tenemos éxito, tenemos éxito hasta que fallamos o hasta que aspiramos a lograr algo más y fallamos, y nuevamente empezamos a aspirar o a tener éxito.

El ego es el enemigo en cada paso de este camino. En cierto sentido, es el enemigo de la construcción, del mantenimiento y de la recuperación. Cuando las cosas llegan rápido y fácilmente, puede ser bueno; pero en épocas de cambio, de dificultad...

Por lo tanto, las tres partes en que está organizado este libro son: Ambición, Éxito y Fracaso.

El propósito de esta estructura es sencillo: ayudarle a suprimir el ego antes de que los malos hábitos tomen el control, reemplazar las tentaciones del ego por humildad y disciplina cuando esté experimentando el éxito, y cultivar la energía y la fortaleza para que, cuando el destino cambie y se ponga en su contra, no termine aplastado por el fracaso. En resumen, nos sirve ser:

»
Humildes en las aspiraciones.
»
Benévolos en el éxito.
»
Resilientes en el fracaso.

Esto no significa que usted no sea único y que no tenga algo asombroso que ofrecerle al mundo a lo largo del breve tiempo que pasará en el planeta. Esto no significa que no haya espacio para empujar las fronteras creativas, para inventar, para sentirse inspirado o para tratar de lograr un cambio claramente ambicioso e innovador. Por el contrario, con el fin de hacer adecuadamente estas cosas y asumir los riesgos, necesitamos equilibrio. Tal como observó el cuáquero William Penn, “las construcciones que están

tan expuestas al clima necesitan buenos cimientos".

Entonces, ¿qué hacemos ahora?

El libro que tiene en sus manos fue escrito en torno a una suposición optimista: su ego no es un poder que usted esté obligado a satisfacer a cada paso. Es algo que usted puede manejar, que puede dirigir.

En este libro hablaremos de individuos como William T. Sherman, Katharine Graham, Jackie Robinson, Eleanor Roosevelt, Bill Walsh, Benjamin Franklin, Belisario, Angela Merkel y George Marshall. ¿Podrían ellos haber logrado lo que lograron —salvar compañías en peligro, dominar el arte de la guerra, perfeccionar el béisbol, revolucionar la ofensiva en el fútbol, resistir la tiranía, soportar con valentía el infortunio— si el ego los hubiera hecho perder el piso y centrarse en sí mismos? La esencia de su gran arte, su gran escritura, su gran diseño, su gran capacidad para los negocios y el mercadeo, y su gran liderazgo fueron precisamente su sentido de la realidad y su conciencia, algo a lo que el autor y estratega Robert Greene dijo una vez que debíamos aferrarnos como una araña a su tela.

Lo que encontramos cuando estudiamos a estos individuos es que ellos tenían los pies en la tierra y eran prudentes y resueltamente realistas. No obstante, ninguno de estos individuos carecía por completo de ego, pero todos sabían cómo suprimirlo, cómo canalizarlo y cómo contenerlo cuando era importante. Ellos eran grandes y, sin embargo, humildes.

Un momento, pero fulano y zutano tenían un ego inmenso y fueron exitosos. ¿Qué tal Steve Jobs? ¿Qué tal Kanye West?

Podemos buscar racionalizar el peor comportamiento al señalar casos aislados, pero nadie es verdaderamente exitoso *por ser* delirante y centrado en sí mismo y vivir desconectado. Aunque estos rasgos estén relacionados o asociados con ciertos individuos bien conocidos, también hay otros rasgos que se asocian con ellos: la adicción, el maltrato (de ellos mismos y de otras personas), la depresión, la manía. De hecho, lo que vemos cuando estudiamos a estos individuos es que ellos lograron sus mejores obras en los momentos en que lucharon contra esos impulsos, esos trastornos y esos defectos. Solo cuando estamos libres del ego y su influencia podemos alcanzar realmente nuestro

mayor potencial.

Por esta razón también vamos a analizar a individuos como Howard Hughes, el rey persa Jerjes, John DeLorean, Alejandro Magno y numerosas historias más de gente que perdió el control sobre la realidad y dejó claro, en ese proceso, lo peligroso que puede ser el ego. Veremos las costosas lecciones que aprendieron y el precio que pagaron en cuanto a sufrimiento y autodestrucción. Veremos con qué frecuencia incluso la gente más exitosa vacila entre la humildad, el ego y los problemas que esto causa.

Cuando suprimimos el ego, nos queda lo que es real. Lo que reemplaza al ego es la humildad, sí, pero una humildad sólida y una gran seguridad en nosotros mismos. Mientras que el ego es artificial, esta clase de seguridad puede aguantar mucho peso. El ego es robado. La seguridad en uno mismo es algo que se gana. El ego es algo que se autoproclama, su pavoneo es artificial. La humildad nos restringe, el ego nos enloquece. Es la diferencia entre algo potente y algo venenoso.

Como veremos en las páginas que siguen, la seguridad en él mismo logró que un general modesto y poco estimado se convirtiera en el principal combatiente y estratega de los Estados Unidos durante la Guerra Civil. Por otra parte, el ego hizo que, después de esa misma guerra, otro general descendiera de las alturas del poder y la influencia hasta la ignominia y la indigencia. La humildad tomó a una tranquila y sobria científica alemana y la convirtió no solo en una nueva clase de líder sino en una fuerza de paz. El ego tomó a dos brillantes y astutos ingenieros del siglo XX, los alzó por las nubes en un remolino de elogios y celebridad, y terminó aplastando sus esperanzas contra el muro del fracaso, la bancarrota, el escándalo y la locura. La humildad guio a uno de los peores equipos en la historia del fútbol americano hasta el Super Bowl en tres temporadas, y luego lo convirtió en una de las dinastías más dominantes en ese juego. Entretanto, innumerables entrenadores, políticos, empresarios y escritores han superado obstáculos similares, solo para sucumbir a la posibilidad inevitable de entregarle el primer lugar a alguien más.

Algunos aprenden humildad. Otros eligen el ego. Algunos están preparados para las vicisitudes del destino, tanto las positivas como las negativas. Otros no. ¿Cuál de los dos elige ser?

¿Quién será?

Usted ha elegido este libro porque siente que necesitará responder esa pregunta en algún momento, a consciencia o no.

Bueno, aquí estamos. Es hora.



PRIMERA PARTE

ASPIRACIONES

Nos disponemos a hacer algo. Tenemos una meta, una vocación, un nuevo comienzo. Todo gran viaje empieza aquí; sin embargo, muchos de nosotros nunca llegamos a nuestro destino. La mayor parte de las veces el ego es el culpable. Nos envanecemos con historias fantásticas, suponemos que lo tenemos todo claro, dejamos que nuestra estrella brille en lo más alto, pero esta termina por apagarse y no tenemos idea de la razón. Esos son síntomas del ego, que se curan con humildad y realidad.


EL EGO ES EL ENEMIGO,
INDEPENDIENTEMENTE
DE CUÁLES SEAN
SUS ASPIRACIONES...

Dicen que un médico atrevido es aquel al que no le tiembla la mano cuando realiza una operación en su propia persona, e igualmente atrevido es aquel que no vacila al quitar el misterioso velo de la ilusión, el cual oculta a su vista las deformidades de su propia conducta.

—ADAM SMITH

En algún momento alrededor del año 374 a. C., Isócrates, uno de los maestros y filósofos más conocidos de Atenas, le escribió una carta a un joven llamado Demónico. Isócrates había sido amigo del padre recién fallecido del muchacho y quería darle algunos consejos sobre cómo seguir el ejemplo de su padre.

Los consejos iban de lo práctico a lo moral y todos fueron transmitidos en lo que Isócrates describía como "máximas nobles". Estas eran, tal como él decía, "preceptos para los años futuros".

Como muchos de nosotros, Demónico era ambicioso. Isócrates decidió escribirle porque el camino de la ambición puede ser peligroso. Isócrates comienza informándole al joven que "ningún adorno te conviene más que la modestia, la justicia y el autocontrol; porque estas son las virtudes por las cuales, de acuerdo con el consenso de todos los hombres, se gobierna el carácter del joven". "Practica el autocontrol", dice Isócrates, y le aconseja no caer bajo el influjo del "mal carácter, el placer y el dolor" y "aborrece[r] a los aduladores tanto como a los estafadores, porque los dos, cuando se ganan nuestra confianza, lastiman a quienes se fían de ellos".

Isócrates quería que Demónico fuera "afable en las relaciones con quienes se [le] aproxima[ba]n, y nunca altivo, porque ni siquiera los esclavos pueden soportar el orgullo de los arrogantes" y "lento en la deliberación, pero rápido para llevar a cabo [sus] decisiones". "Lo mejor que tenemos en nosotros es el buen juicio", le decía, y lo instaba constantemente a capacitar su intelecto, "porque lo más grande en la brújula más pequeña es una mente sabia en un cuerpo humano".

Algunos de sus consejos pueden sonar familiares, porque se

abrieron camino por más de dos mil años hasta llegar a William Shakespeare, quien con frecuencia advertía sobre los peligros de que el ego se desbocara. De hecho, en *Hamlet* usó esta misma carta como modelo; Shakespeare citó a Isócrates casi literalmente a través de su personaje Polonio, cuando aconseja a su hijo Laertes. Las famosas palabras de Polonio, que usted tal vez haya escuchado, se cierran con estos versos:

Y, sobre todo, sé fiel a ti mismo,
pues de ello se sigue, como el día a la noche,
que no podrás ser falso con nadie.
Adiós. Mi bendición madure esto en ti.

Años más tarde, las palabras de Shakespeare llegaron hasta un joven oficial militar de los Estados Unidos, de nombre William Tecumseh Sherman, quien llegaría a convertirse en quizás el general más grande de este país y en un gran estratega. Tal vez Sherman nunca oyó hablar de Isócrates, pero le encantaba citar a menudo las palabras de Shakespeare.

Al igual que el padre de Demónico, el de Sherman murió cuando él era muy joven. Al igual que Demónico, Sherman fue acogido por un anciano sabio, Thomas Ewing, un futuro senador de los Estados Unidos y amigo de su padre, que se ofreció a adoptarlo y educarlo como si fuera su hijo.

Lo más interesante de Sherman es que, a pesar de las conexiones que tenía, durante la mayor parte de su vida casi nadie habría podido predecir que llegaría a donde llegó, y mucho menos que un día tendría que tomar la inesperada decisión de *rechazar la presidencia de los Estados Unidos*. A diferencia de un Napoleón que irrumpió en el panorama como por arte de magia y desapareció en medio del fracaso con la misma rapidez, el ascenso de Sherman fue lento y gradual.

Pasó su juventud en West Point y luego en el ejército. Durante sus primeros años de servicio, Sherman atravesó casi todos los Estados Unidos a caballo, aprendiendo lentamente de cada misión. Cuando estallaron los primeros brotes de la Guerra Civil, viajó al este para ofrecer sus servicios como voluntario y poco después fue enviado a la batalla de Bull Run, una derrota de la Unión bastante desastrosa. Beneficiario de una grave escasez de líderes, Sherman se encontró de repente frente a la oportunidad

de ser ascendido a brigadier general y fue convocado para reunirse con el presidente Lincoln y su principal asesor en lo militar. En esta reunión, Sherman expresó libremente sus ideas sobre planes y estrategias ante el presidente y, al final, hizo una extraña solicitud: aceptaría el ascenso solo si contaba con la garantía de *no* tener que asumir una posición superior después. ¿Prometía Lincoln cumplirle esa promesa? Sabiendo que todos los demás generales se morían por tener la mayor cantidad de poder posible, Lincoln aceptó gustoso.

En este momento Sherman se sentía más cómodo como número dos. Él percibía que tenía una apreciación sincera de sus propias capacidades y que esta posición le sentaba mejor. Imagínese eso: una persona ambiciosa que rechaza una oportunidad de avanzar en sus responsabilidades porque en realidad quería estar lista para ello. ¿Es eso tan loco como se ve a primera vista?

Sherman no siempre fue el perfecto modelo del control y el orden. Al comienzo de la guerra, encargado de defender el estado de Kentucky con tropas insuficientes, se dejó ganar por la tendencia perversa a dudar de sí mismo. Vociferando y despotricando de sus superiores debido a la escasez de tropas, obsesionado por sus propios pensamientos y paranoico ante los movimientos del enemigo, se salió de sus cabales y habló de forma imprudente con varios periodistas. En la controversia, fue temporalmente llamado al orden y necesitó varias semanas de descanso para recuperarse. Fue uno de los pocos momentos cercanos a la catástrofe en medio de su estable y ascendente carrera.

Fue después de este breve tropiezo —y de la lección que con él aprendió—que Sherman hizo realmente una diferencia. Por ejemplo, durante el sitio a Fort Donelson, Sherman tenía, técnicamente, un rango más alto que el del general Ulysses S. Grant. Aunque los otros generales de Lincoln peleaban entre ellos por el poder personal y el reconocimiento, Sherman hizo a un lado su rango y decidió apoyar decididamente a Grant, en lugar de dar órdenes. “Este es su momento —le dijo Sherman en una nota que iba acompañada por otro barco lleno de pertrechos—, pídame cualquier ayuda que considere que le puedo prestar”. Juntos ganaron una de las primeras batallas de la Unión en la Guerra Civil.

A medida que su confianza en sí mismo se fortalecía debido a estos éxitos, Sherman comenzó a abogar por su famosa marcha al mar, un plan audaz y estratégicamente sólido, no surgido de un genio creativo sino del conocimiento de la topografía que había explorado y estudiado cuando era un joven oficial, y que en ese momento parecía una avanzada militar aislada y sin sentido.

Sherman fue ganando seguridad en aquellas cosas en las que solía ser cauteloso. Pero a diferencia de muchos otros que poseen gran ambición, él se fue *ganando* la audacia en lugar de heredarla. A medida que construía un sendero de Chattanooga a Atlanta, y luego de Atlanta al mar, evitó el esquema tradicional de enfrentar una batalla tras otra. Cualquier estudioso de la historia militar puede ver ahora cómo exactamente la misma invasión, realizada desde el ego, habría tenido un final diferente.

Su realismo le permitió ver un camino a través del sur que los demás creían imposible. Toda su teoría de maniobra militar se apoyaba en evitar deliberadamente los asaltos frontales y las demostraciones de fuerza con batallas campales, y hacer caso omiso de las críticas destinadas a provocar una reacción. Él sencillamente no prestaba atención.

Al final de la guerra, Sherman era uno de los hombres más famosos de los Estados Unidos y, sin embargo, no buscó una posición en el gobierno. No le gustaba la política y solo quería continuar prestando sus servicios y, luego, retirarse. Haciendo caso omiso de los continuos elogios y la atención constante producto de sus éxitos, le escribió una advertencia a su amigo Grant: “Sé natural y sé tú mismo, y esta reluciente adulación será como la brisa pasajera del mar en un caluroso día de verano”.

Uno de los biógrafos de Sherman resumió al hombre y sus increíbles logros en un pasaje memorable. Esa es la razón por la cual Sherman constituye nuestro modelo en esta fase del ascenso.

> Entre los hombres que se elevan a la fama y el liderazgo se reconocen dos clases: aquellos que nacen creyendo en sí mismos y aquellos para los cuales este es un proceso lento que depende de los logros concretos. Para los hombres del segundo tipo su propio éxito representa una sorpresa constante y sus frutos son más deliciosos porque deben ser puestos a prudente prueba por un acechante sentido de duda acerca de si todo no es un sueño. En esa duda yace la verdadera modestia, no la farsa de un falso autodesprecio sino la modestia de la “moderación” en el sentido griego. Es aplomo, no

pose.

Uno debe preguntar: si la fe en nosotros mismos *no* depende de los logros reales, ¿entonces de qué depende? Cuando estamos empezando, con mucha frecuencia la respuesta es: *de nada*. Ego. Y esa es la razón por la cual vemos tan a menudo a gente que se eleva con rapidez y cae enseguida de manera estrepitosa.

Entonces, ¿qué clase de persona será usted?

Como todos nosotros, Sherman intentaba el equilibrio entre el talento, la ambición y la intensidad, especialmente cuando estaba joven. Pero su victoria en este combate es la principal razón por la cual pudo manejar el apabullante éxito que terminaría por encontrar.

Probablemente todo esto suena extraño. Mientras que Isócrates y Shakespeare quieren que practiquemos el autocontrol y la automotivación, y que nos rijamos por los principios, la mayoría de nosotros hemos sido entrenados para hacer todo lo contrario. Nuestros valores culturales casi tratan de volvernos dependientes de la validación externa y nos invitan a dejarnos llevar por nuestras emociones. Los padres y maestros de nuestra generación se concentraron en construir la *autoestima* de todo el mundo. A partir de ahí, los tópicos de nuestros gurús y nuestras figuras públicas han buscado casi exclusivamente llenarnos de inspiración, darnos ánimo y asegurarnos que podemos hacer lo que sea que nos propongamos hacer.

Pero en realidad eso lo vuelve a uno débil. Sí, a usted también, con todo su talento y su potencial como chico maravilla o chica-que-va-a-llegar-lejos. Aquí damos por sentado que usted tiene un futuro prometedor. Esa es la razón por la cual aterrizó en la prestigiosa universidad a la que asiste ahora, por la cual consiguió la financiación que necesita para su negocio, por la que fue contratado o ascendido, y tiene ahora la oportunidad maravillosa que le tocó en suerte. Tal como dice Irving Berlin, "el talento solo es el punto de partida". La pregunta es: ¿Será usted capaz de sacarle todo el provecho posible? ¿O acaso se convertirá en su peor enemigo? ¿Apagará usted la llama que está empezando a arder?

Lo que vemos en Sherman es un hombre profundamente conectado con la realidad, un hombre que salió de la nada y logró cosas grandes, sin sentir nunca que, de alguna manera, *tenía*

derecho a recibir esos honores. De hecho, regularmente aceptaba la autoridad de otros, y era más que feliz si contribuía a que ganara su equipo, incluso si eso significaba menos crédito o fama para él. Es triste pensar que las generaciones jóvenes aprendieron sobre el glorioso ataque de la caballería de Pickett, un ataque confederado que *fracasó*, pero desconocen o, peor aún, desprecian, el modelo realista y tranquilo de Sherman.

Se podría decir que la capacidad de evaluar las habilidades propias es la más importante de todas. Sin ella, mejorar es imposible. Pero, sin duda, el ego dificulta esta tarea todo el tiempo. Claro que siempre es más placentero concentrarnos en nuestros talentos y fortalezas, pero ¿a dónde nos lleva eso? La arrogancia y el egocentrismo inhiben el crecimiento. Al igual que la fantasía y la "visión".

En esta fase debe ser capaz de verse a sí mismo con un poco de distancia. De cultivar la capacidad de olvidarse de usted mismo. El desapego es una especie de antídoto natural contra el ego. Es *fácil* sentirse emocionalmente comprometido y enamorado del trabajo propio. Todos los narcisistas pueden hacerlo. Lo raro no es el talento ni la capacidad, y ni siquiera la seguridad en uno mismo, sino la humildad, la laboriosidad y la conciencia de sí mismo.

Para que el trabajo sea genuino, debe venir de la verdad. Si usted quiere ser algo más que un relámpago en el cielo, debe estar preparado para concentrarse en el largo plazo.

Aprenderemos que aunque *pensemos* en grande, debemos actuar y vivir modestamente con el fin de lograr lo que buscamos. Debido a que estaremos centrados en la *acción* y la *educación*, y nos olvidaremos de la validación y la búsqueda de estatus, nuestra ambición no será grandiosa sino repetitiva, un paso tras otro, aprendiendo y creciendo, e invirtiendo en ello el tiempo necesario.

Debido a su agresividad, su intensidad, su egoísmo y su infinita autopromoción, nuestros competidores no se dan cuenta de la forma en que ponen en peligro sus propios esfuerzos (para no hablar de su cordura). Rebatiremos el mito del genio autosuficiente para quien la duda y la introspección son desconocidas, a la vez que rebatiremos el mito del artista sufriente y torturado que debe sacrificar la salud por su trabajo. Mientras que ellos están divorciados de la realidad y de los

demás, nosotros estaremos profundamente conectados y conscientes, y aprenderemos de todo eso.

Los hechos son mejores que los sueños, como dijo Churchill.

Aunque compartimos con muchos otros una *visión* de la grandeza, entendemos que el *camino* hacia ella es muy distinto. Al seguir a Sherman e Isócrates, comprendemos que el ego es nuestro enemigo en ese viaje y lo combatiremos a cada paso del camino, para que cuando alcancemos el éxito, este no nos hunda sino que nos vuelva más fuertes.

HABLAR, HABLAR, HABLAR

Quienes saben, no hablan.
Quienes hablan, no saben.

—LAO TZU

En su famosa campaña de 1934 para la gobernación de California, el escritor y activista Upton Sinclair hizo algo inusual. Antes de las elecciones, publicó un corto libro titulado *I, Governor of California and How I Ended Poverty* (*Yo, gobernador de California y cómo acabé la pobreza*), en el cual describía, en pasado, las brillantes políticas que había adoptado como gobernador, cargo que todavía no se había ganado.

Fue una movida poco tradicional, de una campaña poco tradicional, que trataba de utilizar el mejor recurso de Sinclair; al ser escritor, supuso que podría comunicarse con el público de una manera en que los otros no podrían hacerlo. Ahora bien, la campaña de Sinclair nunca tuvo muchas posibilidades de ganar y tampoco estaba en muy buena forma cuando publicó el libro, pero los observadores del momento notaron de inmediato el efecto que el libro tuvo, no sobre los votantes, que devoraron el libro, sino sobre el propio Sinclair. Carey McWilliams escribió esto sobre su amigo Sinclair, cuando la campaña fracasó: "Upton no solo se dio cuenta de que sería derrotado, sino que de alguna forma parecía haber perdido interés en la campaña. En su vívida imaginación, él ya había representado el papel de 'Yo, gobernador de California' … así que, ¿para qué molestarse en representarlo en la vida real?".

Sinclair perdió por cerca de un cuarto de millón de votos (un margen de más del 10 %). Fue totalmente destruido en la que probablemente fue la primera elección moderna. El libro fue un éxito de ventas, pero la campaña fue un fracaso. Lo que sucedió es claro: sus promesas llegaron más lejos que su campaña y la

disposición para cerrar realmente la brecha se fue al suelo. La mayoría de los políticos no escriben libros como ese, pero de todas maneras prometen más de lo que pueden cumplir.

Es una tentación para todo el mundo, en la cual los discursos y las ideas fantasiosas reemplazan la acción.

Facebook pregunta en la casilla de texto vacía: ¿Qué estás pensando? “Trina”, nos llama Twitter. Tumblr, LinkedIn, nuestro buzón de correo, nuestros teléfonos inteligentes, la sección de comentarios al final del artículo que acabamos de leer, espacios en blanco que ruegan que los llenemos. Con pensamientos, con fotos, con historias. Con lo que *vamos* a hacer, con lo que pensamos que *deberían* o *podrían ser* las cosas, con lo que esperamos que suceda. Tecnología inanimada, sí, pero igual de impositiva. Preguntando, espoleando, pidiendo que *hables*.

Las intervenciones que hacemos en las redes sociales son, casi siempre, *positivas*. Algo del estilo de “déjenme contarles lo bien que está todo, lo genial que soy”. Rara vez decimos la verdad: “Estoy asustado, estoy luchando, no sé”.

Al comienzo de cualquier camino nos sentimos alterados y nerviosos. Así que buscamos consolarnos de forma externa en lugar de hacer un trabajo interior. Cada uno de nosotros tiene un lado débil que, al igual que un sindicato, no es exactamente malintencionado, pero a la hora de la verdad siempre quiere recibir todo el crédito y la atención posible, por hacer muy poco. Ese lado es lo que llamamos ego.

La escritora y antigua bloguera de Gawker, Emily Gould, una Hannah Horvath de carne y hueso, se dio cuenta de esto durante los dos años que duró su lucha para publicar una novela. Aunque contaba con un jugoso contrato, estaba estancada. ¿Por qué? Estaba demasiado ocupada pues “pasaba mucho tiempo en Internet”. Esa es la razón.

> De hecho, no puedo recordar nada más de lo que hice en el 2010. Estaba en Tumblr, en Tweeter, revisando Facebook. Eso no me producía ningún dinero, pero era como trabajar. Yo justificaba mis hábitos ante mí misma de distintas formas. Estaba construyendo mi marca. Bloguear era un acto creativo, incluso retransmitir un *post* de alguien más era un acto creativo, si uno miraba de reojo. También era la única cosa creativa que estaba haciendo.

En otras palabras, ella estaba haciendo lo que muchos de

nosotros hacemos cuando estamos asustados o abrumados por un proyecto: hacía cualquier cosa *menos* concentrarse en su proyecto. La novela en la que debía estar trabajando se estancó por completo. Durante un año. Era más fácil hablar sobre la escritura, hacer todas las cosas agradables relacionadas con el arte y la creatividad y la literatura que sentarse a escribir. Ella no es la única. Alguien publicó recientemente un libro titulado *I'm Working On My Novel* (*Estoy trabajando en mi novela*), el cual está lleno de *posts* de las redes sociales escritos por autores que claramente *no* están trabajando en sus novelas.

Escribir, como tantos otros actos creativos, es difícil. Sentarse ahí, con la mirada fija, irritado con uno mismo, irritado con lo que uno escribe porque no le parece lo suficientemente bueno y uno mismo no parece suficientemente bueno. De hecho, muchas tareas valiosas que empezamos son terriblemente difíciles, ya sea programar una nueva máquina o dominar un oficio. Pero hablar, hablar siempre es fácil.

Parece que creyéramos que el silencio es un signo de debilidad, que el hecho de ser desconocidos es equivalente a la muerte (y para el ego, eso es cierto). Así que hablamos, hablamos y hablamos, como si la vida dependiera de ello.

En realidad el silencio es una fortaleza, en particular al comienzo de cualquier viaje. Como advirtió el filósofo Kierkegaard (un hombre que detestaba los diarios y su cháchara), "el chisme anticipa la conversación verdadera y expresar lo que todavía está en el pensamiento debilita la acción al anticiparla".

Y eso es lo que resulta tan insidioso del *discurso*. Cualquiera puede hablar de sí mismo. Hasta un niño sabe chismear y charlar. La mayoría de la gente es buena para dar bombo y vender cosas. Entonces, ¿qué es lo que resulta escaso y raro? El silencio. La capacidad de mantenernos fuera de la conversación de forma deliberada y subsistir sin su validación. El silencio es el descanso de la gente que es fuerte y segura de sí misma.

Sherman tenía una buena regla que trataba de seguir. "Nunca des explicaciones de lo que piensas o haces, hasta que tengas que hacerlo. Tal vez después de un rato, se te ocurra una razón mejor". El gran jugador de béisbol y fútbol americano Bo Jackson decidió que quería lograr dos cosas como atleta en Auburn: ganar el trofeo Heisman y ser contratado por la NFL. ¿Saben a quién le contó? Solo a su novia.

La flexibilidad estratégica no es lo único que requiere silencio mientras los otros no paran de hablar. También es un tema psicológico. El poeta Hesíodo tenía esto en mente cuando dijo: "El mayor tesoro de un hombre es una lengua cuidadosa".

La charla nos agota. Hablar y hacer son dos actividades que compiten por los mismos recursos. Las investigaciones muestran que aunque la visualización de la meta es importante, después de cierto momento nuestra mente empieza a confundirla con el progreso verdadero. Lo mismo vale para la verbalización. Incluso el acto de hablar en voz alta con nosotros mismos mientras tratamos de resolver problemas difíciles ha demostrado disminuir significativamente la posibilidad de encontrar una solución. Después de pasar mucho tiempo pensando, explicando y hablando sobre una tarea, empezamos a sentir que estamos más cerca de lograrlo. O, peor aún, cuando las cosas se ponen difíciles podemos echar todo el proyecto por la borda porque sentimos que ya hicimos nuestro mejor esfuerzo, aunque desde luego no haya sido así.

Cuanto más difícil la tarea, más incierto el resultado y más costoso puede ser el exceso de discurso. Más nos alejamos de la responsabilidad. El discurso nos priva de la energía que tanto necesitamos para conquistar lo que Steven Pressfield llama la "resistencia", la valla que nos separa de la expresión creativa. El éxito requiere el cien por ciento de nuestros esfuerzos y el discurso disipa nuestros esfuerzos antes de que podamos usarlos.

Muchos de nosotros sucumbimos a esta tentación, en particular cuando nos sentimos abrumados o estresados, o cuando tenemos mucho trabajo que hacer. En la fase inicial de construcción, la resistencia será una fuente constante de incomodidad. Hablar, oírnos hablar, buscar una audiencia, es casi una terapia. *Acabo de pasar cuatro horas hablando sobre esto, ¿acaso eso no cuenta?* La respuesta es no.

Hacer trabajos importantes es una lucha. Es agotador, desmoralizante, asustador (no siempre, pero a veces uno puede sentirse aterrado cuando está sumergido en ello). Hablamos para llenar el vacío y la incertidumbre. "El vacío —dijo una vez Marlon Brando, un actor extremadamente silencioso— es aterrador para la mayoría de la gente". Es casi como si el silencio nos asaltara o nos confrontara, en particular si le hemos permitido a nuestro ego que nos mienta a lo largo de los años.

Esto es muy perjudicial por una razón: el mejor trabajo y el mejor arte provienen de *combatir* contra el vacío, de enfrentarlo en lugar de huir para hacerlo desaparecer. Cuando estamos enfrentados a un reto particular —ya sea la investigación en un campo nuevo, o el inicio de un negocio, o la producción de una película, o la retención de un mentor, o el progreso de una causa importante—, la pregunta es si buscamos el solaz de la charla o le ponemos la cara a la lucha que nos espera.

Piense en esto: la *voz de una generación* no se autodenomina de esa manera. De hecho, cuando se piensa en ello, uno se da cuenta de lo *poco* que parecen hablar esas voces. Es una canción, un discurso, un libro: su volumen de trabajo puede haber sido ligero, pero lo que hay adentro es concentrado y tiene gran impacto.

Ellos trabajan en silencio en un rincón. Transforman su inquietud interior en un producto y, eventualmente, vuelven al silencio. Hacen caso omiso del impulso de buscar reconocimiento antes de actuar. No hablan mucho. Ni se preocupan porque otras personas, que están ahí en la luz pública y disfrutan de la atención, estén de alguna manera recibiendo la mejor parte del trato. (Eso no es verdad). Están demasiado ocupados trabajando para hacer algo más. Cuando hablan, es porque se lo han *ganado*.

La única relación entre el trabajo y la charla es que la una mata al otro.

Deje que los demás se den palmaditas en la espalda, mientras usted regresa al laboratorio, o al gimnasio, o a moverse para encontrar algo. Tape ese agujero —ese que está en el centro de su cara— que le quita la energía vital. Mire qué sucede. Observe cuánto mejora.

¿SER O HACER?

En este período formativo, el alma es purificada por la guerra con el mundo.
Yace ahí, como un bloque de mármol de Paros, puro, sin cortar, listo para ser moldeado en... ¿qué?

—ORISON SWETT MARDEN

Uno de los estrategas y actores más influyentes de la guerra moderna es alguien de quien la mayoría de la gente nunca ha oído hablar. Su nombre era John Boyd.

Fue un piloto de guerra genial, pero fue un maestro y un pensador todavía más importante. Después de volar en Corea, se convirtió en el principal instructor de la Fighter Weapons School, una escuela de élite en la base Nellis de la Fuerza Aérea estadounidense. Se le conocía como "cuarenta segundos Boyd", porque era capaz de derrotar a cualquier oponente, desde cualquier posición, en menos de cuarenta segundos. Pocos años después fue discretamente llamado al Pentágono, donde comenzó su verdadera labor.

En cierto sentido, el hecho de que la gente común y corriente no haya oído hablar de John Boyd no es sorpresivo. Él nunca publicó libros y apenas hay un trabajo académico con su nombre. Solo sobreviven unos pocos videos de él y rara vez es citado por los medios. A pesar de haber cumplido casi treinta años de servicio impecable, Boyd no fue ascendido más allá del rango de coronel.

Por otro lado, sus teorías transformaron las maniobras de guerra en casi todas las ramas de las fuerzas armadas, no solo durante su vida sino, incluso aún más, después. Los aviones de combate F-15 y F-16, que reinventaron las naves militares modernas, fueron sus proyectos consentidos. Su principal influencia fue como asesor, a través de legendarias lecciones que impartía a casi cualquier pensador militar importante de su generación. Su aporte a los planes de guerra de la Operación

Escudo del Desierto se llevó a cabo a través de una serie de encuentros directos con el secretario de Defensa y no a través de cabildeo público ni oficial. Su principal forma de influir sobre los cambios fue la colección de pupilos que formó, protegió, enseñó e inspiró.

No hay bases militares con su nombre. Ni naves de guerra. Boyd se retiró suponiendo que sería olvidado y sin tener mucho más que una casa pequeña y una pensión. Con casi total seguridad tuvo más enemigos que amigos.

¿Qué tal que este curioso camino haya sido deliberado? ¿Qué tal que esto lo haya vuelto *más* influyente? ¿Será, acaso, una locura pensar así?

De hecho, Boyd solo estaba siguiendo exactamente la lección que trataba de enseñarle a cada joven prometedor que llegaba a formarse bajo sus alas, jóvenes que él creía que tenían potencial para ser algo, algo diferente. Las prometedoras estrellas a las que él les enseñó probablemente tenían mucho en común con nosotros.

El discurso que Boyd le dio a uno de sus protegidos en 1973, lo deja muy claro. Al sentir que el joven oficial se aproximaba a lo que él sabía que sería una difícil bifurcación en su camino, Boyd le pidió que fuera a verlo. Como muchas de las personas exitosas, el soldado era inseguro e impresionable. Él quería obtener un ascenso con méritos. Era como una hoja que podía salir volando en cualquier dirección y Boyd lo sabía. Así oyó ese día un discurso que Boyd pronunciaría una y otra vez, hasta que se volvió una tradición y un rito de iniciación para toda una generación de líderes militares.

“Tigre, uno de estos días vas a llegar a una bifurcación en el camino —le dijo Boyd—, y vas a tener que tomar una decisión acerca de la dirección que quieres tomar”. Usando sus manos para ilustrar sus palabras, Boyd marcó las dos direcciones. “Si tomas por este lado, podrás ser alguien. Tendrás que hacer concesiones y tendrás que darles la espalda a tus amigos. Pero serás miembro del club y serás ascendido y obtendrás buenas misiones”. Luego Boyd hizo una pausa, con el fin de enfatizar la otra opción. “O —continuó— puedes tomar por este otro lado y hacer algo, algo por tu país, por tu Fuerza Aérea y por ti mismo. Si decides que quieres hacer algo, es posible que no obtengas ascensos y que no recibas las mejores misiones, y ciertamente no

serás el favorito de tus superiores. Pero tampoco tendrás que hacer concesiones. Serás leal a tus amigos y a ti mismo. Y tu trabajo tal vez marque una diferencia. Ser alguien o hacer algo. En la vida te llaman a lista muchas veces. Ahí es cuando tienes que tomar decisiones”.

Y luego Boyd concluyó con palabras que guiarían a ese joven y a muchos de sus compañeros durante el resto de su vida: “¿ser o hacer? ¿Qué camino tomarás?”.

Sea lo que sea que busquemos hacer en la vida, la realidad rápidamente interfiere con nuestro idealismo juvenil: decimos que son incentivos, compromisos, reconocimiento y política. Estas fuerzas pronto nos cambian la dirección y nos hacen pasar del camino del *hacer* al *ser*. Del *ganar* al *fingir*. El ego contribuye a este engaño a cada paso. Esa es la razón por la que Boyd quería que la gente joven viera que, si no tenía cuidado, fácilmente se podía dejar corromper por la misión misma que quería cumplir.

¿Cómo se puede evitar ese descarrilamiento? Bueno, muchas veces nos enamoramos de la *imagen* de lo que parece ser el éxito. En el mundo de Boyd, esta imagen era el número de estrellas que cada uno llevaba sobre el hombro, o el estatus de la misión encomendada, o el lugar al cual era destinado, cosas que se podían confundir fácilmente con una representación de un verdadero logro. Para otra gente, esta imagen puede ser el cargo que ocupa, la universidad a la cual asiste, el número de personas a cargo en el trabajo, el tamaño del espacio en el estacionamiento, las becas que recibe, su acceso al presidente de la compañía, la cantidad de ceros del cheque de nómina o la cantidad de seguidores que tiene.

Las apariencias son engañosas. *Tener* autoridad no es lo mismo que *ser* una autoridad. *Tener derecho* y *estar en lo cierto* tampoco son lo mismo. Recibir un ascenso no significa necesariamente que esté trabajando bien y no significa que usted se merezca una promoción (es lo que, en burocracia, se llama caer parado). *Impresionar a la gente es totalmente distinto de ser verdaderamente impresionante.*

Entonces, ¿con quién se quiere ir usted? ¿Qué lado elige? Este es el llamado a lista que la vida nos propone.

Boyd hacía otro ejercicio. Después de reunir en un salón al grupo con el cual estaba hablando, caminaba hasta el tablero y escribía en letras grandes las palabras: DEBER, HONOR, PAÍS.

Luego tachaba esas palabras y las reemplazaba por estas otras: ORGULLO, PODER, CODICIA. Su idea era que muchos de los sistemas y estructuras del estamento militar, esos que los soldados tenían que recorrer con el fin de progresar, podían corromper los valores mismos que cada uno quería honrar. El historiador William Durant decía con mucho ingenio que una nación nace estoica y muere siendo epicúrea. Esa es la triste verdad que Boyd estaba ilustrando: cómo las virtudes positivas se vuelven amargas.

¿Cuántas veces no hemos visto esto en nuestra corta vida, en los deportes, las relaciones o proyectos o personas a las que queremos? Esto es lo que hace el ego. Tacha lo que importa y lo reemplaza por lo que no importa.

Mucha gente quiere cambiar el mundo y es bueno que así sea. Usted quiere ser el mejor en lo que hace. Nadie *quiere* ser apenas un segundón. Pero, en la práctica, ¿cuál de las tres palabras que Boyd anotó en el tablero va a llevarlo al lugar que usted quiere llegar? ¿Qué está haciendo ahora? ¿Qué es lo que lo impulsa?

La elección que Boyd nos plantea se reduce al tema del propósito. *¿Cuál es su propósito en la vida? ¿Qué vino a hacer a este mundo?* Porque el propósito nos ayuda a responder fácilmente la disyuntiva entre ser o hacer. Si lo que a usted le importa es *usted,* su reputación, ser incluido en los grupos importantes, su buena calidad de vida, entonces el camino está claro: dígale a la gente lo que quiere oír. Busque llamar la atención por encima del trabajo discreto, pero importante. Acepte los ascensos y siga el camino que suele tomar la gente talentosa de su campo de trabajo. Page sus deudas, llene todas las casillas, cumpla su tiempo y deje las cosas esencialmente como están. Persiga su fama, un buen salario, una buena posición, y disfrútelos a medida que vayan llegando.

"Un hombre es forjado por aquello en lo que trabaja", dijo una vez Frederick Douglass. Él lo sabía. Había sido esclavo y vio lo que la esclavitud les hizo a todos los involucrados, entre ellos a los *dueños de esclavos*. Cuando se convirtió en hombre libre, vio que las decisiones que la gente toma sobre su carrera y sobre su vida tienen el mismo efecto. Lo que uno decide hacer con su tiempo y lo que decide hacer para ganar dinero es lo que lo forja. El camino del egocéntrico exige, como Boyd bien lo sabía, muchas concesiones.

Si su propósito es algo más grande que usted mismo, si usted

quiere lograr algo, probarse algo, entonces todo se vuelve de repente mucho más fácil y difícil al mismo tiempo. Más fácil porque sabrá lo que tiene que hacer y lo que le importa. Las otras opciones desaparecen, en la medida en que no son alternativas reales. Solo son distracciones. Se trata de *hacer* algo, no de obtener reconocimiento. El camino es más fácil en el sentido de que no tendrá que hacer concesiones. Pero será más difícil porque cada oportunidad, no importa lo gratificante o satisfactoria que sea, deberá ser evaluada de acuerdo con criterios estrictos: ¿me ayuda esto a lograr lo que quiero lograr? ¿Me *permite* esto hacer lo que necesito hacer? ¿Estoy siendo egoísta *o no*?

Cuando se elige este camino, lo importante no es lo que quiero ser en la vida sino lo que quiero lograr en ella. Hay que dejar a un lado los intereses egoístas y preguntarse: ¿qué es lo que quiero lograr? ¿Cuáles son los principios que dirigen mis decisiones? ¿Quiero ser como todos los demás o quiero hacer algo distinto?

En otras palabras, es más difícil porque *todo* puede parecer una concesión.

Aunque nunca es demasiado tarde, cuanto más temprano se haga estas preguntas, mejor será.

Es indudable que Boyd cambió y mejoró su campo de trabajo de una forma en que casi no lo ha hecho ningún otro teórico de la guerra desde Sun Tzu o Von Clausewitz. Fue conocido como “Gengis John” por la manera en que nunca dejó que ningún obstáculo o ningún oponente le impidiera hacer lo que necesitaba hacer. Pero sus decisiones tuvieron un costo. También se le conocía como el “Coronel Gueto” por el mal estado de su ropa. Murió con un cajón lleno de cheques sin cobrar que representaban miles de dólares, girados por contratistas privados en pagos que él entendió como sobornos. El hecho de que nunca haya pasado del grado de coronel no fue culpa suya: siempre alguien se oponía a su ascenso. Fue olvidado por la historia en castigo por el trabajo que hizo.

Piense en esto la próxima vez que empiece a sentir que tiene derecho a algo, la próxima vez que combine fama con el “sueño americano”. Piense acerca de cómo puede darle la talla a un gran hombre como Boyd.

La próxima vez que esté frente a una elección, piense: ¿de verdad *necesito* esto? ¿O es puro ego? ¿Está usted listo para tomar la decisión correcta? ¿O acaso los premios todavía lo atraen desde

lejos?

Ser o hacer, la vida es un constante llamado a lista.

CONVERTIRSE EN ESTUDIANTE

No permitamos que el fantasma de ningún hombre regrese aquí y diga que lo decepcionó su entrenamiento.

—INSCRIPCIÓN EN LA ACADEMIA DE CAPACITACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE BOMBEROS DE NUEVA YORK

Un día de abril de comienzos de los años ochenta, la pesadilla de un guitarrista se convirtió en el sueño de otro, su trabajo soñado. Sin advertencia alguna, los miembros de Metallica, la banda alternativa de rock pesado, se reunieron antes de una sesión de grabación en una bodega decrépita de Nueva York y le informaron al guitarrista Dave Mustaine que ya no haría parte del grupo. Con pocas palabras, le entregaron un tiquete de autobús de regreso a San Francisco.

Ese mismo día, un guitarrista joven promedio, Kirk Hammett, en sus primeros veintes y miembro de una banda llamada Exodus, recibió una oferta para ese mismo trabajo. Arrojado a una nueva vida, unos pocos días después se presentó en su primer espectáculo con la banda.

Uno podría pensar que este fue el momento que Hammett llevaba esperando toda su vida. Y es cierto. Aunque solo era conocida en pequeños círculos en aquel entonces, Metallica era una banda que parecía destinada a alcanzar el éxito. Su música ya había comenzado a correr los límites del género del *metal* y sus seguidores ya habían comenzado a reverenciarla. En pocos años, Metallica se convertiría en una de las bandas más importantes del mundo y con el tiempo llegaría a vender más de cien millones de álbumes.

Fue por esa época que Kirk llegó a lo que debió haber sido una revelación muy aleccionadora: que a pesar de los años que llevaba tocando y de haber sido invitado a tocar con Metallica, no era tan bueno como quisiera ser. En su casa en San Francisco, buscó un profesor de guitarra. En otras palabras, a pesar de unirse al grupo de sus sueños y convertirse literalmente en un

profesional, Kirk insistió en que necesitaba más instrucción; que todavía era estudiante. El profesor que buscó tenía la reputación de ser un maestro de maestros y trabajar con prodigios musicales como Steve Vai.

Joe Satriani, el hombre que Hammett eligió como instructor, llegaría a ser conocido como uno de los mejores guitarristas de todos los tiempos y a vender más de diez millones de discos de su música singular y admirable. Con su estilo de interpretación y las clases que impartía en una pequeña tienda de música en Berkeley, Satriani constituyó una elección muy particular para Hammett. Ese era el objetivo: Kirk quería aprender lo que no sabía, afirmar su comprensión de los principios fundamentales para poder continuar explorando este nuevo género de música que ahora tenía la oportunidad de practicar.

Satriani identifica con claridad lo que le faltaba a Hammett. Ciertamente no era talento:

> Lo principal con Kirk… era que era un guitarrista verdaderamente bueno desde que entró por la puerta. Ya tocaba la guitarra principal… y podía desmenuzar las piezas. Tenía una mano derecha estupenda y conocía la mayoría de los acordes. El único problema es que no sabía tocar en un ambiente en el que tuvo que aprender todo los nombres y cómo conectar todo.

Eso no significa que sus sesiones fueran una especie de grupo de estudio divertido. De hecho, Satriani explica que lo que distinguía a Hammett de los otros era su disposición a soportar la clase de instrucción que los demás no estaban dispuestos a recibir. “Era un buen estudiante. Muchos de sus amigos y contemporáneos tenían la tendencia a salir corriendo y a quejarse, pues pensaban que yo era demasiado severo como profesor”.

El sistema de Satriani era sencillo: habría lecciones semanales que el estudiante debía aprender, y si no lo hacía, significaba que estaba haciéndole perder el tiempo a todo el mundo y no debía molestarse en volver. Así que, durante los dos años que siguieron, Kirk hizo exactamente eso: regresar cada semana en busca de retroalimentación objetiva, un juicio sobre su trabajo y profundización en la técnica y la teoría musical de un instrumento que estaría tocando frente a miles de personas y, más adelante, frente a literalmente cientos de miles de personas.

Incluso después de esos dos años de estudio, Kirk solía llevarle a Satriani improvisaciones y fraseos en los que había estado trabajando con la banda y aprendería cómo reducir al mínimo el instinto de hacer *más*, a afinar su capacidad para hacer más con menos notas y a centrarse en sentir esas notas y expresarlas de acuerdo con el sentimiento. Con cada sesión mejoraba como intérprete y como artista.

El poder de convertirse en estudiante no se limita a tener un período extendido de instrucción, también pone el ego y la ambición en las manos de alguien más. Se le impone al ego una especie de techo: uno sabe que no es mejor que el “maestro” del cual es aprendiz. Que no está ni siquiera cerca. Uno respeta al maestro y asume su posición inferior. No es posible engañar o fingir ante el maestro. La educación no es algo que se pueda improvisar, no hay atajos aparte de trabajar cada día. Y si uno no lo hace, el maestro lo echa.

No nos gusta pensar que hay alguien mejor que nosotros. O que tenemos mucho que aprender. Queremos estar al otro lado. Queremos estar listos. Siempre estamos ocupados y recargados de trabajo. Por esta razón, evaluar nuestros talentos con criterios que muestren una tendencia más bien negativa es una de las cosas más difíciles en la vida, pero casi siempre es un componente del dominio de un oficio. Pretender que sabemos es nuestro vicio más peligroso, porque nos impide mejorar. El antídoto para esto es hacer una evaluación juiciosa de nuestras capacidades.

El resultado, independientemente de cuáles sean los gustos musicales que usted tenga, fue que Hammett se convirtió en uno de los grandes guitarristas de rock del mundo e hizo que el *metal* pasara de ser un movimiento clandestino a ser un género musical establecido. Adicionalmente, gracias a estas lecciones, Satriani mismo afinó su técnica y también se convertió en un mejor guitarrista. Tanto el estudiante como el maestro llenaron luego estadios y recompusieron el paisaje de la música mundial.

Frank Shamrock, pionero de las artes marciales mixtas y ganador de varios títulos, tiene un sistema en el cual entrena a los luchadores, el cual llama más, menos e igual. Para llegar a ser grande, dice, cada luchador necesita tener a alguien mejor de quien pueda aprender, a alguien inferior a quien le pueda enseñar y a alguien igual con quien se pueda medir.

El propósito de la fórmula de Shamrock es sencillo: tener una

retroalimentación continua y verdadera de lo que cada uno sabe y lo que no sabe, desde todos los ángulos. Este sistema elimina el ego que nos hace envanecer, el miedo que nos hace dudar de nosotros mismos y la pereza que puede tentarnos a dejar de esforzarnos. Tal como escribe Shamrock, "las falsas ideas sobre nosotros mismos nos pueden destruir. Para mí, lo mejor es ser siempre estudiante. Ese es el propósito de las artes marciales y hay que utilizar esa humildad como herramienta. Uno se pone por debajo de alguien en quien confía". Esto empieza por aceptar que hay gente que sabe más que nosotros, que podemos beneficiarnos de ese conocimiento y que debemos buscar a esas personas activamente. Lo siguiente es echar abajo las ilusiones que tenemos sobre nosotros mismos.

Pero la necesidad de mantener la mentalidad del estudiante no se limita al campo de la lucha o la música. Un científico debe conocer los principios esenciales de su ciencia y los descubrimientos que están teniendo lugar en la periferia. Un filósofo debe tener un conocimiento profundo y también ser consciente de lo poco que sabe, como afirmó Sócrates. Un escritor debe ser muy versado en el canon literario, pero también leer y dejarse sorprender por sus contemporáneos. Un historiador debe conocer la historia antigua y moderna, así como sus particularidades. Los atletas profesionales tienen equipos de entrenadores e incluso los políticos poderosos tienen asesores y mentores.

¿Por qué? Para volverse grandes y mantenerse así, todos ellos deben saber lo que hubo antes, lo que está sucediendo ahora y lo que vendrá después. Deben entender los elementos fundamentales de sus dominios y lo que los rodea, sin anquilosarse ni estancarse, siempre deben estar aprendiendo. Todos debemos convertirnos en nuestros propios maestros, tutores y críticos.

Piensen en lo que Hammett podría haber hecho, en lo que habríamos hecho nosotros en su posición, si nos convirtiéramos de repente en la estrella de nuestro campo de trabajo. La tentación es pensar: lo logré. Ya llegué a la meta. Echaron al otro guitarrista porque no es tan bueno como yo. Me eligieron *porque yo tengo el talento que están buscando*. Si Hammett hubiese hecho eso, probablemente nunca habríamos oído hablar de él ni de la banda. Después de todo, hay muchísimos grupos de *metal* de los ochenta que han caído en el olvido.

Un verdadero estudiante es como una esponja. Absorbe lo que sucede a su alrededor, lo filtra, retiene lo que le interesa. Un estudiante es autocrítico y se motiva a sí mismo, siempre trata de mejorar su comprensión para poder pasar al siguiente tópico, al siguiente reto. Un estudiante de verdad también es su propio profesor y su propio crítico. Ahí no hay espacio para el ego.

Tomemos otra vez el ejemplo de la lucha, donde esto es particularmente crucial porque los oponentes siempre están buscando oponer la fuerza a la debilidad. Si un luchador no es capaz de aprender y practicar todos los días, si no está todo el tiempo buscando áreas en las que pueda mejorar, examinando sus fallas y encontrando nuevas técnicas mientras observa a sus compañeros y oponentes, terminará destruido.

Y esto no es tan distinto para el resto de nosotros. ¿Acaso no vivimos luchando a favor o en contra de algo? ¿Acaso usted cree que es el único que espera lograr un objetivo? No es posible que crea que es el único que está buscando ese precioso anillo.

La gente tiende a sorprenderse cuando se entera de lo humildes que parecen haber sido las grandes personalidades de la historia. *¿Cómo es posible que no fueran agresivas, que no se sintieran con todo el derecho a hacer cosas, que no tuvieran conciencia de su propia grandeza y su destino?* La realidad es que, aunque eran personas seguras de sí mismas, el hecho de ser eternos estudiantes hizo que estos hombres y mujeres conservaran su humildad.

"Es imposible aprender lo que uno piensa que uno ya sabe", dijo Epicteto. *No es posible aprender si creemos que ya sabemos*. No encontraremos las respuestas si somos demasiado vanidosos y autosuficientes para hacer las preguntas necesarias. No podemos volvernos mejores si estamos convencidos de que ya lo somos.

El arte de saber recibir retroalimentación es una capacidad esencial en la vida, en particular si se trata de críticas duras. No solo necesitamos saber aceptar esas críticas, sino que debemos pedirlas activamente, esforzarnos por buscar las críticas negativas precisamente cuando nuestros amigos y familiares, y nuestro cerebro, nos dicen que lo estamos haciendo muy bien. Sin embargo, el ego trata de evitar esas críticas a toda costa. ¿Quién quiere regresar a la época del entrenamiento remedial? El ego piensa que ya sabe cómo hacer las cosas y quiénes somos, es decir, cree que somos espectaculares, perfectos, genios realmente

innovadores. Al ego le disgusta la realidad y prefiere hacer sus propias evaluaciones.

El ego tampoco permite que tengamos un proceso de incubación apropiado. Llegar a ser lo que queremos llegar a ser suele requerir largos períodos de oscuridad, de sentarse a luchar con algún tópico o paradoja. La humildad es lo que nos mantiene ahí, preocupados por no saber suficiente y conscientes de que debemos seguir estudiando. El ego se apresura a llegar al final, piensa que la paciencia es para los perdedores (pues la considera, equivocadamente, una debilidad) y supone que somos suficientemente buenos para demostrarle nuestro talento al mundo.

Cuando nos sentamos a poner a prueba nuestro trabajo, cuando hacemos nuestra primera argumentación profesional, cuando nos preparamos para abrir nuestra primera tienda, mientras observamos el público que asiste al último ensayo general, el ego es el enemigo pues no ofrece una retroalimentación perversa, desconectada de la realidad. Es defensiva, en un momento en que no podemos darnos el lujo de ser defensivos. Nos impide mejorar diciéndonos que no necesitamos mejorar. Luego nos preguntamos por qué no obtuvimos los resultados que queríamos, por qué otros son mejores y por qué su éxito es más duradero.

Hoy en día los libros son más baratos que nunca. Hay cursos gratuitos. El acceso a los maestros ya no es una barrera, la tecnología ha derribado ese obstáculo. No hay excusa para no educarse y, como la información que tenemos a nuestra disposición es tan amplia, tampoco hay excusas para no terminar el proceso.

Los maestros que tenemos en la vida no solo son aquellos a los que les pagamos, como Hammett le pagaba a Satriani. Tampoco tienen que hacer parte de un *dojo* de entrenamiento, como en el caso de Shamrock. Muchos de los mejores maestros son gratuitos. Nos enseñan de forma voluntaria porque, como usted, alguna vez fueron jóvenes y tuvieron las mismas metas. Muchos ni siquiera se dan cuenta de que están enseñando, solo son paradigmas o incluso figuras históricas cuyas lecciones sobreviven en libros y ensayos. Pero el ego nos vuelve tan testarudos y hostiles a la crítica que aleja todas estas fuentes de educación o las pone fuera de nuestro alcance.

Por eso hay un viejo proverbio que dice: “El maestro aparecerá solo cuando el alumno esté listo”.

NO SER APASIONADO

Parece que a ti te falta aquel vivida vis animi *que estimula y excita a muchos jóvenes a agradar, a sobresalir y a distinguirse.*
Sin el deseo y el ahínco necesarios para ser hombre notable, no esperes serlo nunca.

—LORD CHESTERFIELD

Pasión, todo tiene que ver con la pasión. Encuentra tu pasión. Vive de forma apasionada. Inspira al mundo con tu pasión.

La gente acude al festival Burning Man, en Black Rock, Nevada, para encontrar pasión, para acercarse a la pasión, para volver a encenderla. Lo mismo ocurre con las charlas TED, el gigantesco evento bautizado SXSW y miles de eventos, retiros y cumbres, todos impulsados por lo que, según ellos, representa la fuerza más importante de la vida.

He aquí lo que esa misma gente no nos ha dicho: que nuestra pasión puede ser precisamente lo que nos impide alcanzar nuestro pleno poder o nuestra influencia o nuestros objetivos. Porque es tan frecuente *fracasar* con pasión como sin ella.

Una activista se refirió una vez al "apasionado interés" de Eleanor Roosevelt en un texto de legislación social. Ella pretendía hacer un elogio, pero la respuesta de Eleanor fue ilustrativa: "Sí —dijo Roosevelt, ella apoyaba la causa—, pero no creo que la palabra 'apasionada' se me pueda aplicar".

Al ser una mujer refinada, exitosa y paciente, nacida cuando las cenizas de las virtudes victorianas todavía estaban calientes, Roosevelt estaba más allá de la pasión. Ella tenía un propósito. Tenía una dirección. No estaba impulsada por la pasión, sino por la *razón*.

George W. Bush, Dick Cheney y Donald Rumsfeld, por otro lado, tenían un apasionado interés por Irak. El viajero Christopher McCandless ardía de pasión mientras se dirigía a lo desconocido. Igual estaba Robert Falcon Scott cuando partió a

explorar el Ártico, picado por la "polomanía" (al igual que muchos escaladores del trágico ascenso de 1996 al Everest, atacados momentáneamente por lo que los psicólogos llaman ahora *goalodicy* o deseo obsesivo de alcanzar metas). El inventor y los inversionistas del Segway (ese tipo de patineta eléctrica que usa un giroscopio para autobalancearse) creían que tenían entre manos una innovación que cambiaría el mundo y se empeñaron en difundirla. El hecho de que cada uno de estos talentosos y brillantes individuos tuviera una ferviente creencia en lo que buscaba hacer está fuera de duda, pero al mirar las cosas en retrospectiva, es evidente que también estaban mal preparados y eran incapaces de entender las objeciones y las preocupaciones de todos los que los rodeaban.

Lo mismo se puede decir de innumerables empresarios, autores, chefs, negociantes, políticos y diseñadores sobre los que usted seguramente ha oído y sobre los que nunca volverá a oír porque naufragaron en sus propias naves incluso antes de dejar el puerto. Como todos los diletantes, ellos tenían pasión pero les faltaba algo más.

Es importante aclarar que no estoy hablando del *interés normal* o el amor que sentimos por algo. Estoy hablando de una pasión distinta: el entusiasmo desbocado, la disposición a precipitarse sobre lo que tenemos enfrente con todas nuestras fuerzas, la "carga de energía" que nuestros maestros y gurús consideran como el activo más importante de la vida. Es ese deseo ardiente e irrefrenable de comenzar o lograr una meta vaga, ambiciosa y lejana. Esta motivación aparentemente inocua está tan lejos del camino correcto que duele.

Hay que recordar que "fanático" es solo una palabra más suave para decir "loco".

Un joven basquetbolista llamado Lewis Alcindor Jr., que ganó tres campeonatos nacionales con John Wooden en la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA), utilizaba una palabra para describir el estilo de su famoso entrenador: *"desapasionado"*. Es decir, sin pasión. A Wooden no le gustaban los discursos inspiradores o exhortativos. Consideraba que esas emociones extras eran una carga. En lugar de eso, su filosofía tenía que ver con mantener el control, hacer el trabajo y nunca convertirse en un "esclavo de la pasión". El jugador que aprendió esa lección de Wooden cambiaría más tarde su nombre a uno de mayor

recordación: Kareem Abdul Jabbar.

Nadie describiría a Eleanor Roosevelt, o a John Wooden, o a su famoso y discreto jugador Kareem, como gente apática. Ellos tampoco dirían que eran gente frenética o fanática. En el caso de Roosevelt, que se convirtió en una de las activistas más poderosas e influyentes de la historia y, ciertamente, en la Primera Dama más importante de los Estados Unidos, hay que decir que se hizo conocer principalmente por su elegancia, su aplomo y su sentido de la dirección. Wooden, que ganó diez títulos en doce años, entre ellos siete consecutivos, desarrolló un sistema para ganar y trabajó con sus jugadores para que lo siguieran. A ellos no los impulsaba el entusiasmo ni sus cuerpos estaban en constante movimiento. Por el contrario, les tomó años convertirse en las personas que llegaron a ser. Fue un proceso de acumulación.

En nuestra vida encontraremos problemas complejos, con frecuencia en situaciones que nunca antes hemos enfrentado. Las oportunidades no suelen ser pozos vírgenes y profundos en los que sumergirse sea un acto que requiera una buena dosis de coraje y osadía; por el contrario, son pozos oscuros, llenos de polvo y bloqueados por distintas formas de resistencia. Lo que en realidad se necesita en estas circunstancias es claridad, intención y determinación metodológica.

Pero con demasiada frecuencia actuamos de la siguiente manera:

Un rayo de inspiración: quiero hacer el mejor y más grande _____ que haya existido. Ser el ______ más joven. El único que ______. El "primero y el mejor".

El consejo: muy bien, esto es lo que tendrás que hacer, paso a paso, para lograrlo.

La realidad: oímos lo que queremos oír. Hacemos lo que tenemos ganas de hacer y, a pesar de estar increíblemente ocupados y trabajar muy duro, logramos muy poco. O, peor aún, nos hallamos en medio de un caos que nunca previmos.

Como al parecer solo oímos historias acerca de la pasión de la gente exitosa, olvidamos que los fracasos también comparten ese rasgo. No comprendemos las consecuencias hasta que observamos la trayectoria. En el caso de Segway, los creadores supusieron una demanda mucho mayor de la que existía. En el caso de la guerra en Irak, sus proponentes hicieron caso omiso de las objeciones y la crítica negativa porque estas se oponían a lo que ellos

necesitaban creer. El trágico final de McCandless fue el resultado de la ingenuidad juvenil y de la falta de preparación. En el caso de Robert Falcon Scott, el problema fue el exceso de confianza y entusiasmo, sin consideración de los peligros reales. Estoy seguro de que Napoleón hervía de pasión mientras planeaba la invasión a Rusia y solo se liberó de esa pasión cuando cojeaba de regreso a casa, con una fracción de los hombres con los que había partido lleno de confianza en sí mismo. En muchos otros ejemplos vemos los mismos errores: un exceso de inversión o poca inversión, actuar antes de que alguien esté medianamente listo, apresurarse a hacer cosas que requieren delicadeza. No tanto malicia como la embriaguez de la pasión.

La pasión, por lo general, oculta una debilidad. La ansiedad, impetuosidad y frenesí son malos sustitutos de la disciplina, el dominio, la fuerza, el propósito y la perseverancia. Es necesario ser capaz de ver esto en los demás y en uno mismo, porque aunque los orígenes de la pasión pueden ser sinceros y buenos, sus efectos son primero cómicos y luego monstruosos.

La pasión es un rasgo que se observa en aquellos que nos pueden contar con gran detalle cuál es el tipo de persona en que quieren convertirse y cómo será el éxito que van a alcanzar; son capaces de contarnos incluso cuándo pretenden lograr el éxito, o describirnos las preocupaciones legítimas y sinceras que tienen sobre los peligros de esos logros. Pueden contarnos todo lo que van a hacer, o lo que incluso ya han iniciado, pero no nos pueden mostrar sus progresos, porque rara vez tienen éxito.

¿Cómo puede alguien trabajar juiciosamente en algo sin lograr nada? Bueno, esa es la paradoja de la pasión.

Si la definición de la locura es tratar lo mismo una y otra vez y esperar resultados distintos, entonces la pasión es una forma de retardo mental, pues deliberadamente trata de opacar nuestras funciones cognitivas críticas. Con frecuencia el desastre es abrumador cuando lo vemos en retrospectiva. Los mejores años de nuestra vida agotados como un par de ruedas contra el asfalto.

Los perros, Dios los bendiga, son apasionados, como lo pueden atestiguar numerosas ardillas, pájaros, cajas, mantas y juguetes. Los perros no logran la mayor parte de lo que se proponen hacer. Sin embargo, tienen una ventaja en todo esto: una memoria de muy corto plazo que mantiene a raya la horrible sensación de futilidad e impotencia. Por otro lado, la realidad de nosotros los

humanos no tiene razones para ser sensible a las ilusiones bajo las cuales funcionamos. Con el tiempo, la realidad termina por interferir.

Las personas necesitamos propósito y realismo para ascender. El propósito, se podría decir, es como la pasión pero con límites. El realismo es tener distancia y perspectiva.

Cuando somos jóvenes, o cuando nuestra causa es joven, sentimos con tanta intensidad que parece equivocado ir despacio. En la juventud, la pasión, al igual que las hormonas, palpita con fuerza. Parece errado ir despacio. De ahí la impaciencia. De ahí la incapacidad de ver que agotarnos, o ir más allá del límite, ciertamente no nos va a ayudar a viajar más rápido.

La pasión siempre tiene un objeto externo (Soy un apasionado de ____). El propósito, en cambio, busca llegar a algo y es para algo (Tengo que hacer ____. Me pusieron aquí para lograr _____. Estoy dispuesto a soportar _____ para lograr esto). De hecho, el propósito quita el énfasis del *yo*. El propósito es buscar algo que está por fuera de nosotros, y eso es lo opuesto a complacer nuestros deseos.

Más que propósito, también necesitamos realismo. ¿Dónde empezamos? ¿Qué hacemos primero? ¿Qué hacemos ahora? ¿Cómo estar seguros de que lo que estamos haciendo nos está haciendo progresar? ¿Con qué nos estamos comparando?

“Las grandes pasiones son enfermedades sin esperanza”, dijo una vez Goethe. Esa es la razón por la cual una persona decidida y llena de propósitos opera en un nivel diferente, más allá de las influencias o la enfermedad. Estas personas contratan profesionales y los usan. Hacen preguntas, preguntan qué puede salir mal, piden ejemplos. Planean las contingencias. Luego, se lanzan a la carrera. Por lo general, empiezan dando pequeños pasos y después de completarlos buscan retroalimentación para entender cómo pueden mejorar la siguiente etapa. Empiezan a ganar siempre y van mejorando a medida que avanzan, usando con frecuencia esos triunfos para crecer exponencialmente y no aritméticamente.

¿Una aproximación repetitiva es menos excitante que los manifiestos, las epifanías, volar al otro lado del país para sorprender a alguien o enviar en medio de la noche correos de cuatro mil palabras con monólogos interiores? Claro que sí. ¿Es acaso menos glamoroso y arriesgado que jugársela toda y llegar al

tope de las tarjetas de crédito porque cree en usted mismo? Desde luego. Lo mismo se puede decir de las hojas de cálculo, las reuniones, los viajes, las llamadas telefónicas, los programas, las herramientas, los sistemas internos y cada artículo explicativo que se haya escrito sobre esto y las rutinas de la gente famosa. La pasión es poner la forma por encima de la función. El propósito es pensar en la función, la función, la función.

El importante trabajo que usted quiere hacer solo requiere su determinación y consideración. No la pasión. No la ingenuidad.

Es mucho mejor si usted se siente intimidado por lo que tiene en frente, que se sienta humilde ante la magnitud de la tarea y, sin embargo, decidido a llevarla a cabo. Deje la pasión para los aficionados y los perturbados. Puede sentir pasión por lo que usted siente que *debe* hacer y decir, pero no por aquello que le preocupa y que desea que sea. Recuerde el epigrama de Tayllerand dirigido a los diplomáticos: *Surtout pas trop de zèle* ("Sobre todo, no mucho entusiasmo"). Así, usted podrá hacer grandes cosas. Entonces, dejará de ser su viejo, bienintencionado, pero ineficaz *yo*.

SEGUIR LA ESTRATEGIA DEL LIENZO

Los grandes hombres casi siempre han demostrado tener la misma capacidad para obedecer que la que demuestran tener más tarde para mandar.

—LORD MAHON

En el sistema romano de las artes y las ciencias, existía una figura para la cual nosotros solo tenemos una analogía parcial. Los negociantes exitosos, los políticos o los vividores ricos subsidiaban una cantidad de escritores, pensadores, artistas e intérpretes. Más que recibir un pago por producir obras de arte, estos artistas realizaban una serie de tareas a cambio de protección, comida y regalos. Una de las funciones era la de *anteambulo*, que significa, literalmente, "despejador del camino". Un *anteambulo* iba delante de su patrón por toda Roma, abriéndole el camino, llevando mensajes y, por lo general, haciendo que su vida fuera más fácil.

El famoso epigramista Marcial realizó esta tarea durante muchos años y trabajó por un tiempo para Mela, un rico negociante hermano del filósofo estoico y asesor político Séneca. Nacido en una familia de modestos recursos, Marcial también trabajó para otro hombre de negocios llamado Petilius. Siendo un joven escritor, pasaba la mayor parte del día yendo de la casa de un rico a la del otro, ofreciendo sus servicios, presentando sus respetos y recibiendo pequeños pagos y favores a cambio de su labor.

El problema es que, al igual que nos sucede a nosotros cada vez que tenemos que hacer una pasantía o empezamos a trabajar en un lugar desde la base (o, más tarde, cuando tenemos que lidiar con nuestros editores, jefes o clientes), Marcial detestaba cada minuto de su trabajo. Parecía pensar que este sistema lo convertía de alguna manera en un esclavo. Él aspiraba a vivir

como un terrateniente, como los señores a los que servía, y quería dinero y una hacienda propia. Creía que ahí finalmente podría producir sus obras, en paz y con total independencia. Como resultado, sus escritos arrastran a menudo un sentimiento de rabia y amargura con respecto a la clase alta de Roma, de la cual se sentía cruelmente excluido.

Debido a toda esa rabia impotente, Marcial no podía ver que su posición única como extraño dentro de aquella sociedad era lo que le daba esa visión tan fascinante de la cultura romana que lo ha hecho sobrevivir hasta nuestros días. En lugar de sufrir por aquel sistema, ¿qué habría pasado si Marcial hubiese sido capaz de aceptarlo y aprovecharlo? ¿Qué tal que —¡suspiro!— hubiese podido apreciar las oportunidades que este sistema le ofrecía? Pero no, la rabia parecía comérselo por dentro.

Esta es una actitud común que parece trascender las generaciones y las sociedades: el genio malhumorado y despreciado se ve forzado a hacer cosas que no le gustan, para personas a las que no respeta, mientras se abre camino en el mundo. *¿Cómo se atreven a hacerme rebajar de esta manera? ¡Que injusticia! ¡Qué desperdicio!*

Lo vemos en las quejas de los becarios que demandan a sus empleadores por el salario. Vemos chicos que están más dispuestos a vivir en casa con sus padres que a someterse a trabajar en algo para lo cual están “sobrecalificados”. Lo vemos en la incapacidad para hablar con los demás en sus términos, la falta de disposición para dar un paso atrás con el fin de avanzar potencialmente varios pasos. *No voy a dejar que me hagan eso, prefiero no tener nada.*

Vale la pena probar las supuestas indignidades de “servirle” a alguien. Porque en realidad el sistema de los aprendices no solo es responsable de algunas de las mayores obras de arte en la historia mundial —todo el mundo, desde Miguel Ángel hasta Leonardo Da Vinci y Benjamin Franklin se ha visto obligado a navegar ese sistema—, sino que si se supone que usted es tan bueno como cree que llegará a ser, ¿no cree que esto resulta más bien algo trivial?

Cuando uno obtiene su primer empleo o entra a trabajar en una nueva organización, por lo general recibe este consejo: haga que los demás queden bien y le irá bien. Mantenga la cabeza gacha, dicen, y atienda a su jefe. Naturalmente, esto no es lo que

quiere oír el chico que fue escogido para el puesto entre todos los demás. No es lo que espera el graduado de Harvard; después de todo, él obtuvo ese diploma precisamente para evitar esta supuesta vergüenza.

Démosle la vuelta a la tortilla para que la cosa no parezca tan denigrante: no se trata de adular a los demás. No se trata de hacer que los demás *queden* bien. Se trata de ofrecer el apoyo necesario para que los demás puedan estar bien. La mejor manera de expresar este consejo es esta: busque lienzos para que los demás puedan pintar en ellos. Sea un *anteambulo*. Despéjele el camino a la gente que está por encima de usted y, con el tiempo, ábrase su propio camino.

Cuando estamos comenzando cualquier empresa, podemos estar seguros de algunas realidades fundamentales: (1) Uno no es tan bueno ni tan importante como cree que es; (2) es necesario ajustar nuestra actitud, y (3) la mayoría de las cosas que creemos saber, o lo que aprendimos en los libros o en la escuela, están desactualizadas o equivocadas. Hay una forma fabulosa de sacar todo eso de nuestro sistema: acoplarnos a personas y organizaciones que ya son exitosas, y fundir nuestra identidad con la de ellos y avanzar simultáneamente con toda la organización. Ciertamente es más glamoroso buscar nuestra propia gloria, aunque no sea tan eficaz. Las reverencias son el camino hacia delante.

Ese es el otro efecto de esta actitud: absorbe al ego en un momento crítico de su carrera profesional y le permite asimilar todo lo que pueda sin las obstrucciones que bloquean la visión de los demás y el progreso.

Nadie está proclamando el servilismo. En lugar de eso se trata de ver lo que sale de adentro y buscar oportunidades para alguien *distinto de usted mismo*. Recuerde que el *anteambulo* despeja el camino: encuentra la dirección que alguien ya buscó seguir y lo ayuda a empacar, liberándolo para que se pueda concentrar en sus fortalezas. De hecho, hace mejor las cosas, en lugar de pensar que es usted el mejor.

Mucha gente sabe de las famosas cartas con pseudónimo que escribió Benjamin Franklin, y que firmó con nombres como Silence Dogood. Qué joven prodigio, piensa la gente, pero pasan por alto la parte más impresionante: Franklin escribió esas cartas y las envió para publicación deslizándolas bajo la puerta del

impresor, sin recibir ningún crédito por ellas durante muchos años. De hecho, fue su hermano, el dueño del periódico, quien sacó provecho de su inmensa popularidad y frecuentemente publicó las cartas en la primera página. Sin embargo, Franklin estaba haciendo una apuesta a largo plazo: estaba aprendiendo a conocer el funcionamiento de la opinión pública, generando conciencia sobre las cosas en las que creía, afinando su estilo, su tono y su ingenio. Esta fue una estrategia que él usó muchas veces en su carrera (una vez, incluso, publicó un texto en un periódico de la competencia con el fin de socavar la influencia de un tercer competidor) porque veía el beneficio constante que producía tratar de hacer que los demás quedaran bien y dejarlos recibir el crédito por sus ideas.

Bill Belichick, el entrenador principal del equipo cuatro veces ganador del Super Bowl, los New England Patriots, hizo su carrera hasta las principales posiciones de la NFL especializándose en hacer la parte del trabajo que los entrenadores solían odiar en esa época: analizar las películas. Su primer trabajo en un equipo de fútbol profesional, los Baltimore Colts, fue algo que se ofreció a hacer sin paga, y sus opiniones y análisis, los cuales proporcionaron estrategias claves para el juego, fueron atribuidos exclusivamente a otros entrenadores más veteranos. Belichick tuvo éxito en lo que se consideraba un trabajo poco calificado, pidió hacerlo y se esforzó por volverse el mejor precisamente en algo que los otros consideraban demasiado simple para ellos. “Él era como una esponja, lo absorbía todo, escuchaba todo”, dijo un entrenador. “Tú le dabas una tarea y desaparecía en un salón y no volvías a verlo hasta que estaba terminada, y luego quería hacer más”, decía otro. Como pueden adivinar, Belichick comenzó a recibir un salario muy rápidamente.

Antes de eso, siendo un joven jugador de secundaria, sabía tanto sobre ese deporte que hacía como una especie de entrenador asistente aún mientras estaba jugando. Su padre, quien era entrenador de fútbol para la Marina, le enseñó una lección fundamental en la política del fútbol: si quería hacerle algún comentario crítico a su entrenador, o cuestionar una decisión, debía hacerlo en privado y de manera discreta, para no ofender a su superior. Así aprendió a ser una estrella cada vez más brillante, sin amenazar o indisponer a nadie. En otras

palabras, aprendió a dominar la estrategia del lienzo.

Es fácil ver como el hecho de sentirse con derechos y, en cierto sentido, superiores (las trampas del ego) habrían podido impedir los logros de estos individuos. Franklin nunca habría sido publicado si le hubiese dado más importancia al crédito que al gusto por expresarse creativamente; de hecho, cuando su hermano descubrió la verdad, literalmente le dio una golpiza movido por los celos y la rabia. Belichick habría enojado a su entrenador y entonces, probablemente, habría pasado mucho tiempo en la banca si lo hubiese hecho quedar mal en público. En esas condiciones ciertamente no habría asumido ese primer empleo sin paga y tampoco se habría sentado durante miles de horas a mirar grabaciones de juegos, si lo que le interesara fuera el estatus. La grandeza tiene orígenes humildes, viene del trabajo poco calificado. Significa que usted es la persona menos importante del salón, hasta que usted mismo cambia esa situación a punta de resultados.

Hay un viejo dicho: “Habla poco, haz mucho”. Lo que realmente tenemos que hacer es actualizar y aplicar una versión de eso a nuestro primer enfoque. Sé *menos*, haz *más*. Imagine si pudiera ayudar de alguna manera a cada persona que se cruza, de hacer algo por ella. Y que usted pensara en eso de forma que lo que hiciera la beneficiara totalmente a ella, no a usted. El efecto acumulativo que esto tendría con el tiempo sería profundo: aprendería mucho sobre cómo resolver distintos problemas. Usted desarrollaría una reputación de ser indispensable. Tendría innumerables relaciones nuevas y un inmenso banco de favores a los cuales recurrir a lo largo del camino.

Ese es el propósito de la estrategia del lienzo: ayudarse a usted mismo, mientras ayuda a los demás, hacer un esfuerzo consciente por olvidarse de su gratificación a corto plazo, pensando en una gratificación a largo plazo. Mientras que todos los demás quieren recibir el crédito y ser “respetados”, usted se puede olvidar del crédito. Puede olvidarse tanto, que usted realmente *se alegrará* cuando los demás obtengan reconocimiento en lugar de ser usted quien lo obtiene; después de todo, ese era el objetivo. Deje que los demás reciban el crédito por el crédito, mientras que usted aplaza su gratificación y se interesa por lo fundamental.

La parte de la *estrategia* es la más difícil. Es fácil ser quisquilloso, como Marcial. Odiar hasta la idea misma de servirle

a alguien. Despreciar a quienes tienen más medios, más experiencia y más estatus que usted. Decirse que cada segundo que pasa sin hacer su trabajo, o trabajar en sus propios intereses, es un desperdicio de su talento. *Insistir en que usted no va a permitir que lo rebajen de esa manera.*

Después de que logramos combatir este impulso emocional egoísta, la estrategia del lienzo se vuelve fácil. Las variaciones son infinitas.

» Tal vez tenga una serie de ideas que puede entregarle a su jefe.
» Encuentre gente, pensadores y jóvenes prometedores, y preséntelos entre sí. Cruce los cables para crear chispas.
» Encuentre algo que nadie más quiera hacer y hágalo.
» Busque ineficiencias, desperdicio y repeticiones. Identifique filtraciones y remiendos y libere recursos para nuevas áreas.
» Produzca más que todos los demás y sea generoso con sus ideas.

En otras palabras, descubra oportunidades para promover la creatividad de los demás, encuentre medios y colaboradores, y elimine las distracciones que impiden su progreso y su capacidad de concentrarse. Esta es una estrategia de poder muy gratificante y enormemente expansible. Piense en cada persona como en una inversión para sus relaciones y su propio desarrollo.

La estrategia del lienzo está disponible para usted a cualquier hora. No tiene fecha de expiración. Es una de las pocas cosas en la vida que no se ve limitada por la edad; usted puede ser joven o viejo. Puede empezar en cualquier momento, antes de tener un empleo, antes de que lo contraten y mientras está haciendo algo más. O, si está empezando algo nuevo o está dentro de una organización que carece de aliados fuertes o de apoyo. Es posible que incluso descubra que no hay razón para dejar de hacerlo después de graduarse para emprender sus propios proyectos. Deje que se vuelva natural y permanente, deje que otros se la apliquen,

mientras que usted se dedica a aplicarla a aquellos que están por encima suyo.

Porque si lo hace una vez, podrá apreciar lo que la mayoría de la gente no ve por causa del ego: la persona que despeja el camino es quien, en últimas, controla la dirección, en la misma forma en que el lienzo le da forma a la pintura.

CONTENERSE

He observado que aquellos que han logrado los mejores resultados son quienes se controlan y nunca se emocionan demasiado, quienes siempre están serenos y dueños de sí mismos, con paciencia y gentileza.

—BOOKER T. WASHINGTON

La gente que conoció a Jackie Robinson cuando joven probablemente nunca previó que un día lo verían convertido en el primer jugador negro de las grandes ligas de béisbol. Pero no porque Robinson no fuese talentoso, o porque la idea de que algún día un negro pudiera entrar a los equipos de béisbol de blancos fuese inconcebible, sino porque Robinson no era conocido precisamente por su control y aplomo.

Cuando era adolescente, Robinson solía andar con una pequeña pandilla de amigos que regularmente se metía en líos con la policía local. Una vez, durante un picnic de estudiantes, desafió a un compañero a una pelea por haberlo insultado. En otra ocasión, golpeó subrepticiamente con la pelota a un oponente blanco que le hizo una falta en un partido de básquet, y la paliza fue tan fuerte que el chico quedó sangrando profusamente. También fue arrestado en más de una oportunidad por discutir y desafiar a la policía, pues él sentía que lo trataban injustamente.

Antes de entrar a UCLA pasó una noche en prisión (y fue amenazado con un arma por un oficial de la policía), por irse casi a los puños con un blanco que insultó a sus amigos. Y aparte de los rumores que circulaban sobre su participación en el inicio de muchas protestas contra el racismo, lo cierto es que Jackie Robinson terminó su carrera como oficial del ejército en Camp Hood, en 1944, cuando el conductor de un bus trató de obligarlo a sentarse en la parte de atrás, a pesar de las leyes que ya prohibían la segregación en los buses. Al discutir e insultar al conductor, y luego desafiar a su oficial de mando después de la

gresca, Jackie desató una serie de eventos que lo llevaron a una corte marcial. A pesar de haber sido absuelto, fue dado de baja del ejército poco después.

El comportamiento de Robinson no solo es comprensible y humano, probablemente era lo correcto. ¿Por qué alguien debería permitir que lo traten de esa manera? Nadie debería soportar algo así. Sin embargo, algunas veces hay gente que lo hace. ¿No hay, acaso, objetivos tan importantes que estamos dispuestos a soportar cualquier cosa para lograrlos?

Cuando Branch Rickey, el gerente y propietario de los Brooklyn Dodgers, buscó a Jackie para que se convirtiera en el primer jugador negro de béisbol profesional, le hizo una pregunta: "¿De verdad tienes las agallas? Estoy buscando —le dijo Rickey— a un jugador que tenga las agallas de *no* devolver los golpes". De hecho, en su famoso encuentro, Rickey ilustró él mismo la clase de insultos que probablemente recibiría Robinson si aceptaba el reto: que el recepcionista de un hotel se negara a darle una habitación, que un mesero lo ofendiera en un restaurante, que un oponente lo insultara. Robinson le aseguró a Rickey que estaba dispuesto a manejar ese tipo de cosas.

Rickey podría haber reclutado a muchos otros jugadores, pero necesitaba a alguien que no permitiera que su ego le impidiera ver el panorama más grande.

Cuando comenzó a jugar béisbol, y luego en las ligas profesionales, Robinson enfrentó mucho más que insultos del equipo de personas que trabajaba para los jugadores y de estos mismos. Era una agresiva campaña coordinada para difamar, abuchear, provocar, excluir, atacar, mutilar o incluso matar. Durante su carrera, Robinson fue golpeado por más de 72 lanzamientos y casi pierde su tendón de Aquiles a causa de los jugadores que lo golpearon con los clavos de sus zapatillas, para no mencionar las decisiones arbitrales injustas y las faltas cometidas contra él que no le pitaron. Sin embargo, Jackie Robinson se mantuvo fiel al pacto verbal que había hecho con Rickey y nunca cedió a la tentación de devolver los ataques, a pesar de que los otros se lo hubiesen merecido. De hecho, durante los doce años que estuvo en la liga, nunca golpeó a otro jugador con sus puños.

Hoy en día los atletas nos parecen malcriados e impulsivos, porque no sabemos cómo eran las ligas antes. En 1956, Ted

Williams, uno de los jugadores más admirados y respetados en la historia del deporte, fue pillado escupiéndole a sus seguidores. Siendo un jugador blanco, Williams no solo podía hacer eso sin recibir ningún castigo sino que más tarde le dijo a los periodistas: "No me arrepiento ni un segundo por lo que hice. Tenía razón y hoy le volvería a escupir a la misma gente que me abucheó… Nadie me va a impedir que escupa". Si se hubiese tratado de un jugador negro, esta clase de conducta no solo habría sido impensable sino incomprensible por la inconciencia que representaría. Robinson no tenía esa libertad: hacer algo así habría terminado no solo con su carrera sino que habría hecho fracasar su gran experimento durante varias generaciones.

El camino que siguió Jackie lo obligó a hacer a un lado su ego y, en cierto sentido, incluso su sentido básico de la justicia y los derechos humanos. Al comienzo de su carrera, el gerente de los Philadelphia Phillies, Ben Chapman, fue particularmente violento al insultarlo durante un partido. "¡Te están esperando en la selva! —le gritó una y otra vez—. No te queremos aquí, negro". Pero Jackie no solo *no* respondió —a pesar de que después escribió que quería "agarrar a uno de esos hijos de puta blancos y reventarle los dientes con uno de mis puños negros que tanto despreciaban"— sino que un mes después aceptó tomarse una foto amistosa con Chapman para salvarle el empleo.

La idea de tener que rozarse y posar con semejante desgraciado nos revuelve el estómago incluso sesenta años después. Robinson dijo que había sido una de las cosas más difíciles que había hecho en la vida, pero lo hizo porque todo eso era parte de un plan más grande. Jackie entendió que había fuerzas que estaban tratando de provocarlo, de hacerlo caer. Al saber lo que quería hacer y lo que necesitaba hacer para lograrlo, sabía con certeza qué cosas tendría que tolerar mientras llegaba a la meta. No debería haber tenido que hacerlo, pero lo hizo.

En cierto sentido, nuestro propio camino —sean cuales sean nuestras aspiraciones— estará definido por la cantidad de cosas malas que estemos dispuestos a tolerar. Por fortuna, nuestras humillaciones probablemente sean pálido reflejo de las de Robinson, pero de todas maneras serán difíciles de tolerar. Siempre es difícil mantener el autocontrol.

El luchador Bas Rutten se pintaba la letra R en sus dos manos antes de las peleas, para representar la palabra *rustig* (relajación,

en holandés). Enfurecerse, dejar que las emociones tomen el control, perder la contención es la muerte en el cuadrilátero. Así que usted siempre debe tener esto en mente, debe recuperar el control, a pesar de lo mucho que quiera hacer otra cosa. Como Steinbeck le escribió una vez a su editor, no se puede "perder el control para escapar del desespero". El ego no es buen consejero en ciertas situaciones, ya sea que esté discutiendo con un editor, con críticos, con enemigos o con un jefe caprichoso. No importa que ellos no entiendan, ni que usted sepa más, es demasiado temprano para eso. Demasiado pronto.

Ah, ¿usted fue a la *universidad*? Eso no significa que el mundo le pertenezca por derecho propio. ¿Pero fue a una universidad muy importante y prestigiosa? Bueno, pues la gente de todas maneras va a tratarlo mal y le van a gritar. ¿Que usted tiene un millón de dólares o una pared llena de premios? Eso no significa nada en el nuevo campo que está tratando de conquistar.

No importa lo talentoso que sea, las conexiones que tenga, cuánto dinero haya ganado. Cuando usted quiera hacer algo —algo grande, importante y significativo—, será sometido a un tratamiento que va de la indiferencia al sabotaje directo. Puede estar seguro de eso.

En este escenario, el ego es el opuesto absoluto de lo que necesitamos. ¿Quién se puede dar el lujo de dejarse arrastrar por los impulsos, o creer que es el redentor de la humanidad, o alguien demasiado importante para soportar cualquier cosa que no le guste?

Aquellos que han sometido al ego, entienden que el hecho de que los demás nos traten mal no nos degrada a nosotros, sino a ellos.

El camino que tenemos delante es claro: tendremos que hacer un gran esfuerzo. Desaires. Desprecio. Insultos. Concesiones unilaterales. Recibirá gritos. Tendrá que trabajar tras bambalinas para salvar lo que ha debido ser más fácil. Eso lo pondrá furioso. Le producirá ganas de devolver los ataques. Lo hará querer decir: *Yo soy mejor que esto. Me merezco más*.

Tal vez eso sea cierto, pero tan pronto como decida devolver el golpe, usted habrá perdido.

Usted querrá tirarles las cosas a la cara a los demás. Peor aún, querrá quitarles los créditos a esas personas que no se *merecen* el respeto, el reconocimiento ni las recompensas que están

obteniendo. De hecho, muchas de esas personas obtendrán a veces las recompensas que usted *debería* haber obtenido. Cuando alguien no nos trata con la seriedad que quisiéramos, el primer impulso es corregir esa situación. (En el fondo todos queremos decir siempre: *¿acaso usted no sabe quién soy yo*?). Usted quisiera recordarles lo que se les ha olvidado. Su ego le ruega que siga sus impulsos.

Pero en lugar de eso, no debe hacer nada. Acepte el plato. Mastíquelo hasta que se sienta enfermo. Aguante. Quítese de encima la frustración y trabaje con más empeño. Juegue el juego y haga caso omiso del ruido. Por amor de Dios, no permita que los demás lo distraigan. El control es una habilidad difícil, pero esencial. Con frecuencia se sentirá tentado, incluso abrumado. Nadie es perfecto y nadie puede serlo, pero debe tratar.

El hecho de que los que están surgiendo deben soportar los ataques de los que se están quedando atrás es una realidad de la vida. Robinson tenía *28* años cuando empezó con los Dodgers; ya había pagado muchas deudas vitales como negro y como soldado y, sin embargo, tuvo que volver a hacerlo. Es una tristeza que los nuevos talentos sean menospreciados de forma regular, y que a veces no sean reconocidos. Las razones para esto varían, pero es parte del viaje. Es un sistema indignante y usted puede tratar de cambiarlo, pero entretanto tendrá que encontrar una manera de hacerlo trabajar en su beneficio, aunque su propósito sea solo encontrar tiempo extra para desarrollarse adecuadamente, o aprender de los demás a costa de ellos, para luego construir su base y establecerse.

Cuando Robinson empezó a tener éxito, después de haber demostrado que era el Jugador del Año y la Persona Más Valiosa, tener asegurado su lugar en los Dodgers, empezó a afirmarse con más claridad y a establecer límites más claros como jugador y como hombre. Luego de haberse abierto un espacio, sentía que podía discutir con los árbitros o meter el hombro si necesitaba hacer retroceder a un jugador o enviar un mensaje.

Sin embargo, a pesar de la seguridad y la fama que obtuvo, nunca le escupió a sus seguidores. Nunca hizo nada que socavara su legado. Se comportaba siempre con clase desde el amanecer hasta el anochecer, pero no porque le faltara pasión. Tenía su temperamento y sufrió muchas frustraciones, al igual que todos nosotros. Sin embargo, él aprendió desde temprano que caminaba

por una cuerda floja que solo aceptaba el control y no perdonaba al ego.

En realidad no hay muchos caminos que lo perdonen.

OLVIDARSE DE SÍ MISMO

Una persona que piensa todo el tiempo no tiene nada más en qué pensar aparte de sus pensamientos, así que pierde contacto con la realidad y vive en un mundo de ilusiones.

—ALAN WATTS

Observemos a Holden Caulfield, el chico obsesionado con él mismo que recorre las calles de Manhattan, luchando para adaptarse al mundo. Observemos a Arturo Bandini en Los Ángeles, alejando a cada persona que se encuentra, mientras trata de convertirse en un escritor famoso. Observemos al aristocrático Binx Bolling, en la Nueva Orleans de los cincuentas, tratando de escapar de la "cotidianidad" de la vida.

Todos estos personajes de ficción tienen algo en común: no pueden olvidarse de sí mismos.

En *El cazador oculto*, Holden no soporta la escuela, está petrificado por el miedo a crecer y quiere huir de todo con desesperación. En la novela de John Fante *Pregúntale al polvo* (parte de una serie conocida como *La saga de Arturo Bandini*), este joven escritor no *experimenta* de verdad la vida que está viviendo: lo ve todo "a través de una página en una máquina de escribir", mientras se pregunta si cada segundo de su vida es un poema, una obra de teatro, una historia, un artículo de periódico en el que él es el personaje principal. En *El cinéfilo*, de Walker Percy, el protagonista, Binx, es adicto a las películas y prefiere la versión idealizada de la vida que ve en la pantalla a su propio e incómodo hastío.

Siempre es peligroso intuir la psicología de un escritor a partir de su obra, pero estas novelas son claramente autobiográficas. Cuando vemos la vida de los escritores, los hechos son claros: J. D. Salinger realmente sufría de una especie de obsesión consigo mismo y una inmadurez que lo llevaron a pensar que el mundo era insoportable y a alejarse del contacto humano, lo cual

paralizó su genio. John Fante luchó para reconciliar su enorme ego y su inseguridad con la posición más bien opaca que mantuvo durante la mayor parte de su carrera, y con el tiempo terminó por abandonar sus novelas para cambiarlas por los campos de golf y los bares de Hollywood. Solo cuando se acercaba a la muerte, ciego a causa de una diabetes, fue finalmente capaz de ponerse serio de nuevo. El primer libro de Walker Percy, *El cinéfilo*, solo llegó después de que el escritor superara una indolencia y una crisis existencial casi adolescenciales, que le duraron hasta bien entrados los cuarenta.

¿Qué tanto mejores habrían podido ser estos escritores si hubiesen logrado superar estos problemas antes? ¿Su vida habría sido mucho más fácil? Es una pregunta que ellos les plantean a sus lectores a través de esos personajes tan admonitorios.

Porque, tristemente, este rasgo, la incapacidad de olvidarse de sí mismo, no se limita a la ficción. Hace dos mil quinientos años, Platón habló del tipo de persona culpable de “alimentarse con sus ilusiones”. Al parecer, en esa época también era corriente encontrar gente que “antes de examinar por qué medios podrán conseguir su objeto y por temor de molestarse discutiendo si la cosa es posible o imposible, lo dan por hecho a medida de sus deseos; levantan sobre este fundamento el resto del edificio, regocijándose de antemano con las ventajas que habrán de resultarles de la ejecución, y aumentan por este medio la indolencia natural de sus almas”. Gente de verdad que prefiere vivir en la ficción y no en la realidad.

El general de la Guerra Civil estadounidense George McClellan es el ejemplo perfecto de este arquetipo. McClellan fue elegido para comandar las fuerzas de la Unión porque llenaba todos los requisitos de lo que debía ser un gran general: graduado de West Point, ya probado en la batalla, estudiante de historia, de orígenes nobles y querido por sus hombres.

¿Por qué McClellan resultó ser, sin duda alguna, el peor general de la Unión, a pesar de pertenecer a una categoría llena de líderes incompetentes y egocéntricos? Porque él nunca pudo dejar de pensar en sí mismo. Estaba enamorado de su imagen como cabeza de un gran ejército. Podía preparar a la tropa para la batalla como todo un profesional, pero cuando llegaba la hora de *conducirlos* a la trinchera surgían los problemas.

McClellan se fue convenciendo, lo cual resulta risible, de que

el enemigo se volvía cada vez más grande, a pesar de que, en cierto momento, el número de sus hombres llegó a *triplicar* al del enemigo. Vivía pensando que estaba rodeado de amenazas e intrigas constantes orquestadas por sus aliados políticos, aunque no tenía ninguno. Estaba seguro de que la única manera de ganar la guerra era tener el plan perfecto y hacer una sola campaña decisiva, en lo cual se equivocó. Todo esto lo paralizó y básicamente no hizo nada... durante muchos meses.

McClellan siempre estaba pensando *en sí mismo* y en lo bien que le estaba yendo; se felicitaba por victorias que todavía no había obtenido y, con más frecuencia todavía, por las horribles derrotas de las que había salvado a la causa. Cuando alguien, incluyendo a sus superiores, cuestionaba estas cómodas ficciones, él reaccionaba de manera airada, jactanciosa, egoísta y delirante. Por sí mismo eso ya era insoportable, pero la actitud de McClellan tuvo otra consecuencia: su personalidad le impidió hacer lo que tenía que hacer, principalmente, ganar batallas.

Un historiador que peleó bajo órdenes de McClellan en Antietam, lo resumió más tarde así: “Su egoísmo es sencillamente colosal, no hay otra palabra para describirlo”. Tendemos a creer que el ego es igual a seguridad en uno mismo y que esa es la razón por la cual debemos *mantener el control*. Pero, de hecho, el ego puede tener el efecto contrario. En el caso de McClellan, el ego lo privó de la capacidad de liderar. Le quitó la capacidad de sentir siquiera que tenía que actuar.

La cantidad de oportunidades que dejó pasar serían motivo de risa de no ser por las miles y miles de vidas que se perdieron por su culpa. El asunto fue peor debido al hecho de que dos piadosos y tranquilos sureños —Robert Edward Lee y Thomas Jonathan “Stonewall” Jackson—, con una clara inclinación a la acción, pudieron avergonzarlo a pesar de tener menos hombres y menos recursos. Eso es lo que puede ocurrir cuando los líderes se estancan dentro de sus ideas. Y eso también nos puede ocurrir a nosotros.

La novelista Anna Lamott describe muy bien esa historia del ego. “Si no tenemos cuidado —les advierte a los escritores jóvenes—, la emisora ‘Estamos jodidos’ sonará en nuestra cabeza las veinticuatro horas del día, sin descanso y en estéreo”.

> Del parlante derecho del oído interno saldrá la infinita retahíla de la autoexaltación, la explicación de por qué uno es tan especial,

> abierto, talentoso, brillante, conocedor, incomprendido y humilde. Del parlante izquierdo saldrán las canciones de rap del autoaborrecimiento, las listas de todas las cosas que uno hace mal, de todos los errores que ha cometido en el día y a lo largo de toda la vida, las dudas, la afirmación de que todo lo que uno toca se daña, de que no es bueno para las relaciones interpersonales, que uno es un fraude en todo sentido, incapaz de amar con generosidad, que uno carece de talento o visión, y así eternamente.

Cualquiera, en especial la gente ambiciosa, puede caer en las garras de este relato, bueno y malo al mismo tiempo. Es natural que cualquier joven ambicioso (o simplemente alguien cuyas ambiciones son jóvenes) se entusiasme y se deje arrastrar por sus pensamientos y sentimientos, en especial en un mundo que nos invita permanentemente a tener y promover nuestra "marca personal". Se nos exige que contemos historias para vender nuestro trabajo y nuestro talento y, después de un tiempo suficiente, olvidamos dónde está la línea que separa la ficción de la realidad.

Al final, esto terminará por paralizarnos. O se convertirá en una pared entre nosotros y la información que necesitamos para hacer nuestro trabajo, de manera semejante a como McClellan se equivocaba continuamente debido a informes de inteligencia falsos, cuya falsedad debería conocer. La idea de que su tarea era relativamente clara, que solo necesitaba comenzar, era casi demasiado evidente para alguien que había pensado tanto sobre el tema.

Pero él no es tan distinto del resto de nosotros. Todos vivimos llenos de angustias, dudas, sentimientos de impotencia, dolor y, algunas veces, un toque de locura. En eso somos como adolescentes.

Tal como han mostrado las famosas investigaciones del psicólogo David Elkind, la adolescencia está marcada por un fenómeno conocido ahora como la "audiencia imaginaria". Pensemos en un niño de 13 años que vive tan avergonzado que es capaz de perder una semana de clases porque está seguro de que toda la escuela está pensando y murmurando sobre un pequeño incidente (que en realidad nadie notó). O en una quinceañera que pasa tres horas frente al espejo cada mañana, como si fuera a salir a un escenario. Hacen eso porque están convencidos de que cada uno de sus movimientos es seguido con total atención por el resto

del mundo.

Incluso como adultos somos vulnerables a esta fantasía durante un paseo inofensivo por la calle. Nos ponemos unos audífonos y de repente tenemos música de fondo. Nos subimos el cuello de la chaqueta y pensamos por un segundo en lo bien que seguramente nos vemos. Recreamos en nuestra cabeza el encuentro hacia el cual nos dirigimos. La multitud se abre para dejarnos pasar. Somos como guerreros temerarios en su camino a la cima.

Es como ver los créditos preliminares de una secuencia cinematográfica. Es una escena de novela. Se siente bien, mucho mejor que aquellos sentimientos de duda y temor y anormalidad, y por eso nos quedamos encerrados en nuestros pensamientos, en lugar de participar del mundo que nos rodea.

Ese es el ego, amigos. Hacer que nos sintamos geniales, incluso cuando nos hace ver como payasos.

Lo que hace la gente exitosa es dominar esas fantasías. Ellos hacen caso omiso de las tentaciones que los invitan a sentirse importantes o a distorsionar su perspectiva. El general George C. Marshall —quien era, esencialmente, lo opuesto de MacClellan, aunque ambos tuvieron por corto tiempo la misma posición, con unas pocas generaciones de diferencia— se negó a llevar un diario durante la Segunda Guerra Mundial a pesar de las solicitudes de historiadores y amigos. Le preocupaba que esto convirtiera su tiempo de reflexión en una especie de espectáculo y autoengaño, que terminara revisando las decisiones difíciles que tenía que tomar a la luz de la forma como estas afectarían su reputación y la impresión que tendrían en sus futuros lectores. En resumen, le inquietaba que esto interfiriera con su manera de pensar debido a la preocupación por la imagen que proyectaría.

Todos somos vulnerables a estas obsesiones, ya sea que dirijamos una naciente compañía de tecnología o estemos ascendiendo en la jerarquía de una empresa grande, o nos hayamos enamorado perdidamente. Cuanto más creativos seamos, más fácil será perder el hilo que nos guía.

Esas fantasías, que en muchos sentidos pueden ser un punto a favor, son peligrosas cuando se salen de control. Tenemos que dominarlas, de lo contrario, ¿cómo podremos predecir acertadamente el futuro o interpretar los sucesos en medio de tanta excitación? ¿Cómo podremos mantener el entusiasmo y

también la conciencia? ¿Cómo podremos apreciar el momento presente? ¿Cómo podremos ser creativos dentro del terreno de la practicidad?

Vivir de manera clara y en el presente requiere coraje. No hay que vivir en lo abstracto, hay que vivir en lo tangible y real, aunque eso sea incómodo (y especialmente si lo es). Debemos hacer parte de lo que sucede a nuestro alrededor. Gozar con eso, adaptarnos.

No hay nadie ahí pendiente de nuestra interpretación. Solo hay trabajo por hacer y lecciones que aprender de todo lo que nos rodea.

EL PELIGRO DEL ORGULLO TEMPRANO

Un hombre orgulloso siempre está mirándolo todo desde una posición superior y, claro, mientras uno esté mirando hacia abajo, es incapaz de ver lo que está encima.

—C. S. LEWIS

A los 18 años, un Benjamin Franklin más bien triunfante regresó de visita a Boston, la ciudad de la que había huido hacía siete meses. Lleno de orgullo y autosatisfacción, llevaba un traje nuevo y un reloj, y tenía el bolsillo lleno de monedas que se encargó de distribuir y mostrarle a todo el que se encontraba, entre otros a su hermano mayor, a quien más quería impresionar. Todo esto por ser un chico que no era más que un empleado en una imprenta de Filadelfia.

En un encuentro con Cotton Mather, una de las figuras más respetadas del pueblo y antiguo adversario suyo, Benjamin pronto demostró lo ridículamente inflado que tenía el ego. Mientras charlaba con Mather al tiempo que caminaban por un corredor, este de repente le advirtió: "¡Inclínate! ¡Inclínate!". Pero como Franklin estaba demasiado posesionado de su papel para hacerle caso, pocos pasos adelante se golpeó con una viga del techo. La respuesta de Mather fue perfecta: "Que esto sea una advertencia para ti, para que no lleves siempre la cabeza tan alta —le dijo con sorna—. ¡Inclínate, jovencito! Inclínate a medida que avanzas por este mundo, y así evitarás muchos golpes fuertes".

Los cristianos creen que el orgullo es un pecado porque es una mentira: convence al creyente de que es mejor de lo que es, que es mejor de lo que Dios lo ha hecho. El orgullo lleva a la gente a la arrogancia y la aleja de la humildad y la conexión con sus congéneres.

No hay que ser cristiano para ver la sabiduría que hay en ese

mandamiento. Solo hay que preocuparse lo suficiente por el trabajo para entender que el orgullo, incluso cuando hay logros verdaderos, es una distracción que crea ilusiones.

“Aquel al que quieren destruir los dioses —dijo Cyril Connolly con gran precisión— recibe antes el calificativo de ‘prometedor’”. Dos mil quinientos años antes, el poeta elegiaco Teognis le escribió a Kurnos, un amigo suyo: “Lo primero que le otorgan los dioses a aquel que van a aniquilar es orgullo”. ¡Hemos ‘recogido este testigo’ a propósito!

El orgullo debilita precisamente el instrumento que necesitamos para tener éxito: la mente. La capacidad para aprender, para adaptarnos, para ser flexibles, para construir relaciones, todo esto es opacado por el orgullo. Lo más peligroso es que esto tiende a suceder muy temprano en la vida o en el proceso de madurar, cuando estamos llenos de la vanidad del principiante. Y solo más tarde nos damos cuenta de que lo mínimo que está en juego es recibir un golpe en la cabeza.

El orgullo toma un logro menor y lo hace sentir como algo inmenso. Sonríe ante nuestra inteligencia y genio, como si lo que acabáramos de mostrar fuera solo una pequeña muestra de lo que está por venir. Desde el comienzo, crea una brecha entre la persona y la realidad, cambiando de manera sutil, y a veces no tan sutil, sus percepciones acerca de lo que son las cosas. Estas fuertes opiniones, reforzadas apenas por los hechos o los logros, son las que nos conducen al delirio o a cosas peores.

El orgullo y el ego dicen:

»
Soy *empresario* porque me lancé a una aventura por mi cuenta.
»
Voy a *ganar* porque, en el momento, soy el que va a la cabeza.
»
Soy *escritor* porque publiqué algo.
»
Soy *rico* porque hice un poco de dinero.
»
Soy *especial* porque fui escogido.
»
Soy *importante* porque creo que debería serlo.

En un momento u otro, todos permitimos esta clase de denominaciones. Sin embargo, en todas las culturas parecen existir palabras de advertencia contra esta clase de mentalidad. No hay que ensillar las bestias antes de traerlas, dice un viejo dicho. No cuentes los chorizos antes de matar el cerdo. No cantes victoria antes de tiempo, y así muchos otros.

Llamemos esa actitud por lo que es: un fraude. Si estás haciendo el trabajo y cumpliendo tus deberes, no necesitarás hacer trampa, no necesitarás compensar nada.

El orgullo es un invasor experto. Siendo joven, John D. Rockefeller solía tener una conversación con él mismo todas las noches. "Como ya empezaste a tener éxito —decía en voz alta o escribía en su diario—, crees que ya eres todo un comerciante, pero ten cuidado o perderás la cabeza. No te inmutes".

Al comienzo de su carrera, Rockefeller tuvo algo de éxito: consiguió un buen empleo. Empezó a ahorrar. Hizo unas cuantas inversiones. Si pensamos que su padre había sido un estafador, esto no era poca cosa. Rockefeller estaba en el camino correcto. Como es comprensible, con esos logros, y la trayectoria que mostraban, comenzó a surgir en él un cierto sentimiento de autosatisfacción. En un momento de frustración, una vez le gritó a un empleado de un banco que se negó a prestarle dinero: "¡Algún día seré el hombre más rico del mundo!".

Hay que decir que Rockefeller es quizás el único hombre en el mundo que dijo eso *y luego* lo logró. Porque por cada uno de esos, hay docenas de imbéciles que dicen exactamente lo mismo, y de verdad lo creen, y aceptan el crédito que produce dicha visión y luego no llegan a ningún lado, en parte porque su orgullo trabajó en su contra y también invitó a los demás a trabajar contra sus objetivos.

Esta fue la razón por la cual Rockefeller sabía que necesitaba controlarse y dominar privadamente su ego. Noche tras noche se preguntaba: "¿Acaso vas a ser tan tonto? ¿Vas a permitir que este dinero te envanezca? (a pesar de que no era mucho). Mantén los ojos abiertos —se advertía—, y no pierdas el equilibrio".

Más tarde el propio Rockefeller diría: "Tenía horror del peligro que significaba la arrogancia. Es lastimoso ver cuando un hombre permite que un poco de éxito temporal dañe totalmente su camino, nuble su juicio y le haga olvidar lo que es". El orgullo crea una especie de obsesión miope y onanista que deforma la

perspectiva, la realidad, la verdad y el mundo que lo rodea. El ingenuo principito de la famosa historia de Saint-Exupéry observa lo mismo, lamentándose de un vanidoso en el sentido de que “nunca escucha nada más que los elogios”. Esa es exactamente la razón por la cual no podemos darnos el lujo de tener el orgullo como traductor de nuestro sentimientos.

Precisamente en el momento en que necesitamos recibir retroalimentación, mantener el entusiasmo y planear el camino, el orgullo limita estos sentimientos. O, en otros casos, fortalece otras partes negativas de nosotros mismos, como la sensibilidad, el complejo de persecución, la capacidad de hacer que todo gire *en torno nuestro*.

Cuando el famosos guerrero y conquistador Gengis Kan empezó a preparar a sus hijos y a sus generales para que lo sucedieran, siempre les advertía: “Si no puedes tragarte tu orgullo, no podrás ser líder”. Les decía que hacer eso sería más difícil que domar a un león salvaje. Le gustaba usar la analogía de una montaña: “Incluso las montañas más altas tienen animales que son más altos que la montaña misma cuando están parados sobre ella”.

Tenemos la tendencia a sentir desconfianza de la negatividad, de la gente que nos hace desistir de perseguir nuestra vocación, o duda de la visión que tenemos de nosotros mismos. La negatividad es, ciertamente, un obstáculo del que hay que cuidarse, pero manejarla es bastante simple. Por otra parte, lo que menos nos enseñan y cultivamos es cómo protegernos de la validación y la gratificación que llegan tan pronto como damos señales de ser buenos. De lo que no nos protegemos es de la gente y las cosas que nos hacen sentir bien o, mejor, *demasiado* bien. Debemos prepararnos para combatir el orgullo y matarlo pronto, o él matará nuestras aspiraciones. Debemos estar en guardia contra el sentimiento de seguridad en nosotros mismos y la obsesión con el yo. “El principal producto del conocimiento personal es la humildad”, dijo una vez Flannery O’Connor. Así es como luchamos contra el ego: aprendiendo a conocernos de verdad.

Lo que hay que preguntarse cuando experimentamos un brote de orgullo es: ¿de qué me estaré perdiendo en este momento y qué será lo que vería si fuera una persona más humilde? ¿Qué estoy evitando, o de qué estoy huyendo, con mis fanfarronadas,

mi frenesí y mis adornos? Es mucho mejor hacerse estas preguntas, y responderlas ahora mismo, cuando las apuestas son todavía bajas, porque más adelante será más difícil.

Vale la pena decirse que el simple hecho de guardar silencio no significa que uno no sienta orgullo. Pensar incluso para sí mismo que uno es mejor que otros sigue siendo orgullo. Montaigne inscribió esta cita de Menandro, el dramaturgo griego, en una viga de su cielorraso: “Ser muy orgulloso de ti mismo será tu ruina. Solo piensa que eres alguien”.

Todavía estamos luchando y los luchadores son nuestros compañeros, no los orgullosos ni los que han logrado cosas. Si no entendemos esto, el orgullo se apoderará de nuestra concepción personal y la enfrentará a la realidad de nuestra posición. Eso significa que todavía tenemos mucho camino por delante y mucho por hacer.

Después de golpearse la cabeza y oír la advertencia de Mather, Franklin se pasó la vida batallando contra el orgullo, porque quería hacer muchas cosas y entendía que el orgullo haría que todo fuera mucho más difícil, razón por la cual, a pesar de haber obtenido triunfos admirables en cualquier época: riqueza, fama y poder, Franklin nunca tuvo que sufrir en carne propia las “desgracias que le trae a la gente el hecho de llevar la cabeza muy alta”.

En últimas, lo importante no es postergar el orgullo porque usted no se lo merezca todavía. No se trata de no alardear sobre lo que todavía no ha ocurrido. Es algo más directo: sencillamente, no hay que alardear. Eso no sirve para nada.

TRABAJAR, TRABAJAR Y TRABAJAR

El mejor plan se queda en buenas intenciones a menos de que degenere en trabajo.

—PETER DRUCKER

Aunque mejor conocido por sus hermosas pinturas impresionistas de bailarinas, el pintor Edgar Degas abrigó durante un tiempo la idea de ser poeta. Teniendo una mente brillante y creativa, el potencial para escribir grandes poemas estaba todo allí: podía ver la belleza, podía encontrar la inspiración. Sin embargo, no existen grandes poemas escritos por Degas. Hay una famosa conversación que puede explicar la razón. Un día, Degas se lamentó con su amigo, el poeta Stéphane Mallarmé, acerca de sus problemas para escribir: “No logro decir lo que quiero, aunque estoy lleno de ideas”. La respuesta de Mallarmé va directo al grano: “Mi querido Degas, uno no hace versos con las ideas. Los hace con palabras”.

O, mejor, con *trabajo*.

La distinción entre un profesional y un aficionado radica justo ahí. Se da cuando uno acepta que tener una idea no es suficiente, que todavía debe trabajar hasta que sea capaz de recrear efectivamente la experiencia, mediante palabras, sobre la página. Tal como lo explicó el filósofo y poeta Paul Valéry en 1938, “la función de un poeta... no es experimentar el estado poético. Eso es un asunto privado. Su función es crearlo en los demás”. Es decir, su trabajo es producir una obra, ser al mismo tiempo un artista y un artesano, cultivar un producto del trabajo y la habilidad, en lugar de un producto solamente mental. Ahí es donde las abstracciones se encuentran con lo real, donde cambiamos el pensar, pensar y pensar, y hablar, hablar y hablar, por trabajar, trabajar y trabajar.

“Uno no puede construir una reputación acerca de lo que *va a* hacer”, dijo Henry Ford. La escultora Nina Holton inspiró una nota similar en el clásico estudio sobre la creatividad del

psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi. "Ese germen de una idea —le dijo Holton— no produce una escultura que se eleve en el aire. Solo se queda ahí. Así que el siguiente paso, desde luego, es el trabajo duro". El inversionista y empresario Ben Horowitz lo plantea con más franqueza: "Lo difícil no es establecer una meta grande, complicada y audaz. Lo difícil es despedir a la gente cuando no alcanzas tu objetivo... Lo difícil no es soñar en grande. Lo difícil es despertarse en medio de la noche, bañado en sudor frío, cuando el sueño se convierte en pesadilla".

Claro, usted lo entiende. Sabe que en algún momento va a tener que trabajar y que ese trabajo tal vez sea difícil. Pero ¿realmente lo entiende? ¿Tiene idea de cuánto trabajo lo espera? No se trata de trabajar solo hasta que usted encuentre su gran innovación, o hasta que se cree un nombre en la industria, sino trabajar, trabajar y trabajar, para siempre jamás.

¿Se necesitan 10 000 o 20 000 horas para alcanzar el dominio de su oficio? La respuesta es que eso no importa. No hay un final. Pensar en un número es vivir en un futuro condicional. Sencillamente estamos hablando de muchas horas. Se trata de que llegar a donde queremos llegar no es un asunto de ser brillantes sino de hacer un esfuerzo continuo. Y aunque esa idea no es terriblemente atractiva, debería llenarnos de ánimo. Porque significa que todo está a nuestro alcance, al alcance de todos, siempre y cuando tengamos la entereza y la humildad de ser pacientes, y las fuerzas para trabajar.

A esta altura, es probable que usted entienda ya por qué el ego puede oponerse a esta idea. ¿Que el éxito está a *nuestro alcance*?, pregunta con voz quejumbrosa. *Eso significa que todavía no lo tenemos*. Correcto. Todavía no lo tenemos.

Nuestro ego quiere que las ideas y el hecho de que aspiremos a hacer algo con ellas sea suficiente. Quiere que las horas que pasamos *planeando* y asistiendo a conferencias, o charlando con amigos impresionados, cuenten a la hora de sumar lo que parece ser necesario para alcanzar el éxito. Quiere que le paguen bien por su tiempo y quiere hacer las cosas divertidas, todo lo que llama la atención, el crédito o la gloria.

Esa es la realidad. La forma en que respondemos a ese punto de inflexión, y dónde decidimos poner nuestra energía, decide lo que en últimas lograremos.

Cuando era joven, Bill Clinton inició una colección de tarjetas

sobre las cuales escribía nombres y números telefónicos de amigos o conocidos que podrían ayudarle cuando entrara a la política. Cada noche, antes de tener razones para hacerlo, Clinton revisaba la caja, hacía llamadas telefónicas, escribía cartas o hacía anotaciones acerca de sus interacciones. Con los años esta colección creció hasta llegar a tener 10 000 tarjetas, que al final fueron digitalizadas. Eso fue lo que lo hizo llegar a la Oficina Oval y sigue dándole dividendos.

En el otro extremo del espectro, pensemos un segundo en Darwin, trabajando durante décadas en su teoría de la evolución, pero sin atreverse a publicarla porque todavía no era perfecta. Casi nadie sabía en qué estaba trabajando. Nadie decía: *Oye, Charles, está bien que te estés tomando tanto tiempo, porque el tema que estás trabajando es muy importante*. Nadie sabía. *Él* mismo no podía saberlo. Darwin solo sabía que era algo que estaba por hacerse, que podía ser mejor y eso era suficiente para mantenerlo trabajando.

Así que, ¿debemos entonces sentarnos solos y luchar con nuestro trabajo? ¿Con un trabajo que tal vez no llegue a ninguna parte, o que tal vez sea desestimulante o doloroso? ¿Acaso *amamos* el trabajo, vivimos para trabajar y no al revés, acaso nos gusta practicar tanto como lo hacen los atletas? ¿O mejor buscamos atención y validación a corto plazo, ya sea complaciéndonos en la eterna búsqueda de ideas, o simplemente en la distracción de la charla?

Fac, si facis (Hazlo si vas a hacerlo).

Hay otra expresión latina adecuada: *Materiam superabat opus* (La calidad del trabajo es mejor que el material). El material que nos ha sido dado genética, emocional y financieramente, de ahí comenzamos. Pero nosotros no controlamos eso. En cambio sí controlamos lo que hacemos con ese material o si lo desperdiciamos.

Tal como solía recordarse el joven basquetbolista Bill Bradley, "cuando no estás practicando, debes recordar que hay alguien, en algún lugar, que sí está practicando y cuando te lo encuentres, ganará". La Biblia dice algo similar a su manera: "Benditos son los servidores a quienes el amo encuentra despiertos cuando llega". Uno se puede mentir y decirse que sí cumplió, o fingir que está trabajando, pero con el tiempo, será descubierto y puesto a prueba. Y los demás se darán cuenta. Teniendo en cuenta que

Bradley llegó a ser un *All-American*[1], un becario Rhodes[2], dos veces campeón con los New York Knicks y luego senador de los Estados Unidos, se podría pensar que tal vez él sí aplicó esa línea de pensamiento a todo lo que hacía.

Y lo mismo debemos hacer nosotros. Porque no hay triunfo sin esfuerzo.

¿No sería genial que el trabajo fuera tan sencillo como abrir una vena y dejar que el genio brotara? ¿O si uno pudiera entrar simplemente a una reunión y decir genialidades sin tener que pensar?¿Si uno solo tuviera que acercarse al lienzo, arrojar la pintura y el arte moderno surgiera de ahí como por arte de magia? Eso es una fantasía o, mejor, una mentira. El último refugio de alguien que realmente le teme al trabajo.

Recordemos ese dicho popular: "Finge hasta que lo consigas". No es sorpresivo que dicha idea haya encontrado cada vez más relevancia en nuestro mundo engañoso y nocivo. Cuando es difícil distinguir a un productor de verdad de un autopromotor experto, es lógico que algunas personas se arriesguen y logren jugar el juego de la seguridad. Pero la clave es conseguir el objetivo para no tener que fingir. ¿Pueden imaginarse a un médico tratando de hacer otra cosa? ¿O a un jugador de fútbol, o a un montador de toros? ¿Quisiera usted que todo el mundo fingiera? ¿Entonces porque querer intentarlo?

Cada vez que se siente a trabajar, recuérdese: estoy retrasando la gratificación mientras hago esto. Estoy pasando la prueba del malvavisco. Estoy ganándome lo que desea mi ambición. Estoy haciendo una inversión en mí mismo y no en mi ego. Dese un poco de crédito por esa decisión, pero no demasiado, porque tiene que volver sobre la tarea y practicar, trabajar y mejorar.

Trabajo es bajar a la pista a entrenar cuando el clima mantiene a todo el mundo bajo techo. Trabajo es navegar con paciencia la horrible etapa de los primeros borradores y los prototipos. Es hacer caso omiso de los aplausos que los demás están recibiendo y, más importante aún, de los aplausos que usted mismo pueda estar recibiendo. Porque hay trabajo que hacer. El trabajo no *quiere* ser bueno. Somos nosotros los que lo volvemos bueno, a pesar de tener el viento en contra.

Hay otra vieja expresión: "Se conoce al trabajador por los rastros que deja". Es verdad: para juzgar adecuadamente su progreso, solo mire el piso.

---

1 *All-American* es un término usado en Estados Unidos para referirse a un equipo cuyos miembros han sido seleccionados como los mejores jugadores *amateur* de cada una de las posiciones de juego dentro de un deporte de equipo, como puede ser el baloncesto o el fútbol americano (tomado de Wikipedia). (*N. del E.*)

2 Uno de los 72 becarios creados por Cecil Rhodes, escogidos anualmente en la Mancomunidad británica y entre los estudiantes estadounidenses para cursar dos o tres años en la Universidad de Oxford, en el Reino Unido. (*N. del E.*)

PARA LO QUE SEA QUE SIGA, EL EGO ES EL ENEMIGO...

Es cosa sabida que la humildad es una escala para la ambición incipiente.

—SHAKESPEARE

Sabemos a dónde queremos llegar: al éxito. Queremos ser importantes. La riqueza, el reconocimiento y la reputación también son agradables. Eso es lo que queremos.

El problema es que no estamos seguros de que la humildad pueda llevarnos allá. Tenemos pánico de que, tal como lo expresa el reverendo Sam Wells: si somos humildes, terminaremos “subyugados, pisoteados, avergonzados y condenados a la irrelevancia”.

A la mitad de su carrera, si le hubiéramos preguntado a nuestro modelo Sherman cómo se sentía, probablemente se hubiese descrito casi exactamente con esas palabras. No había hecho mucho dinero. No había ganado grandes batallas. No había visto su nombre en titulares ni avisos. Es posible que en ese momento, antes de la Guerra Civil, él hubiese empezado a preguntarse por el camino que había elegido y si aquellos que lo seguían terminaban de últimos.

Esa es la clase de pensamiento que crea el trato faustiano que convierte la ambición más limpia en una adicción desvergonzada. Probablemente se debe a que, al comienzo, el ego puede adaptarse temporalmente. La locura puede pasar como audacia. Los delirios pueden sustituir a la seguridad. La ignorancia puede pasar por temeridad. Y si esto parece funcionar, es porque los costos no se ven.

Porque nunca nadie ha dicho alguna vez, al reflexionar sobre la vida de alguien, que ese monstruoso ego con seguridad vale la pena.

El debate interno acerca de la confianza trae a la memoria un

concepto bien conocido que se puede denominar la brecha entre el gusto y el talento, propuesta por el pionero de los programas radiales, Ira Glass.

> Todos los que hacemos trabajo creativo... entramos en ese campo porque tenemos buen gusto. Pero parece haber una brecha, porque durante el primer par de años de producción, lo que uno hace no es tan bueno... En realidad es bastante malo. *Trata* de ser bueno, tiene la ambición de ser bueno, pero no es tan bueno. Sin embargo, el gusto, aquello que nos metió en el juego, sigue siendo espléndido y suficientemente bueno como para que uno pueda decir que lo que está haciendo es una especie de decepción.

Precisamente en esta brecha es que el ego resulta un gran comodín. ¿Quién quiere verse al espejo y ver su trabajo y saber que no da la talla? Así que aquí podemos alardear sobre nuestros progresos y cubrir las verdades difíciles con pura fuerza de personalidad e impulso y pasión. *O* podemos enfrentar nuestras falencias con honestidad y dedicarle más tiempo al trabajo. Podemos dejar que esta experiencia nos vuelva humildes y ver con claridad dónde tenemos talento y dónde necesitamos mejorar, para dedicarnos luego a trabajar con el fin de cerrar la brecha. Y también podemos adoptar hábitos positivos que nos duren para toda la vida.

Si eso era tentador en la época de Sherman, en esta época somos como Lance Armstrong, cuando estaba entrenando para el Tour de Francia de 1999. Somos Barry Bonds debatiéndose sobre si entrar a la clínica BALCO. Coqueteamos con la arrogancia y el engaño y, en el proceso sobreestimamos vulgarmente la importancia de ganar a toda costa. Todo el mundo está tomando esteroides, nos dice el ego, así que tú también deberías hacerlo. *No hay manera de vencer a los demás sin esteroides, pensamos*.

Desde luego, lo verdaderamente ambicioso es enfrentar la vida y seguir adelante con seguridad, a pesar de eso, sin apoyarse en nada. Dejemos que los demás busquen muletas. Será una batalla solitaria decir que no, negarse a hacer trampa. Será una posición arriesgada. Decir: voy a ser yo mismo, la mejor versión de ese yo. Estoy aquí porque quiero llegar hasta el final, sin importar lo brutal que sea el esfuerzo. *Hacer*, no *ser*.

En el caso de Sherman, fue precisamente esta elección la que lo preparó para el momento en que su país y la historia más lo

necesitaron. Y eso fue lo que le permitió manejar las tremendas responsabilidades que pronto tuvo que asumir. En esa encrucijada, Sherman forjó una personalidad que era al mismo tiempo ambiciosa y paciente, innovadora sin ser intrépida, valiente sin ser arriesgada. Él era un *verdadero* líder.

Usted tiene, o tuvo, la oportunidad de vacunarse. De jugar un juego distinto, de ser *realmente* audaz en sus metas. Porque lo que le espera va a ponerlo a prueba de formas que ni siquiera se imagina. Porque el ego es el hermano perverso del éxito.

Y está a punto de experimentar lo que eso significa.



SEGUNDA PARTE

ÉXITO

Aquí nos hallamos en la cumbre de una montaña que nos costó mucho trabajo escalar, o al menos ya alcanzamos a ver la cima. Ahora enfrentamos nuevas tentaciones y problemas. Respiramos un aire muy fino, en medio de un ambiente que no perdona nada. ¿Por qué es tan efímero el éxito? Porque el ego lo reduce. Ya sea que el colapso sea dramático o producido por un proceso lento de erosión, siempre está presente y con frecuencia es innecesario. Dejamos de aprender, dejamos de escuchar y perdemos el control de lo que importa. Nos convertimos en nuestras propias víctimas y en víctimas de la competencia. La sensatez, mantener la mente abierta, la organización y el propósito son los grandes estabilizadores. Ellos les hacen contrapeso al ego y al orgullo que vienen con los logros y el reconocimiento.


EL EGO ES EL ENEMIGO
SEA CUAL SEA EL ÉXITO
QUE USTED HAYA ALCANZADO...

Se nos presentan dos personajes distintos, para que los imitemos.
Uno rebosa de orgullosa ambición y avidez ostentosa.
El otro, de humilde modestia y justicia equitativa.
Dos modelos diferentes, dos panoramas distintos, aparecen ante nosotros para que podamos moldear nuestro propio carácter
y comportamiento a su imagen. Uno más llamativo
y rutilante por sus colores, el otro, más correcto
y exquisitamente hermoso en su diseño.

—ADAM SMITH

Durante un almuerzo de trabajo en enero de 1924, Howard Hughes Sr., el exitoso inventor y magnate de las herramientas, se puso de pie, convulsionó y murió de un súbito ataque cardiaco, a la edad de 54 años. Su hijo, un chico silencioso, reservado y sobreprotegido, de apenas 18 años, heredó tres cuartas partes de la compañía de su padre, la cual poseía patentes y contratos esenciales para la exploración petrolera y valía casi un millón de dólares. Varios miembros de la familia recibieron el resto de las acciones.

En una movida visionaria casi incomprensible, el joven Hughes, a quien la mayoría de la gente consideraba un muchacho mimado, tomó la decisión de comprarles a sus parientes las acciones y controlar toda la compañía él mismo. A pesar de las objeciones y de ser considerado todavía un menor de edad, Hughes utilizó sus recursos personales y casi todos los fondos de la compañía para comprar las acciones y, al hacerlo, consolidó la propiedad de un negocio que produciría billones de dólares en utilidades durante el siguiente siglo.

Fue una movida muy atrevida, efectuada por un joven que, básicamente, no tenía ninguna experiencia en el campo de los negocios. Y ese fue el mismo atrevimiento con el que forjaría, una y otra vez a lo largo de su carrera, una de las historias empresariales más escandalosas, derrochadoras y deshonestas del mundo. Al mirarlos en retrospectiva, sus años al mando de la compañía parecen más una perturbada oleada de crímenes que un

emprendimiento capitalista.

No se puede negar que era un hombre talentoso, visionario y brillante. Sencillamente lo era. Genio de la mecánica, fue también uno de los mejores y más valientes pilotos de los primeros días de la aviación. Y como hombre de negocios y productor de cine, tuvo la capacidad de predecir cambios arrasadores, que llegaron para transformar no solo las industrias en las que estaba involucrado sino el país entero.

Sin embargo, después de quitarle a su historia los visos de leyenda, glamour y autopromoción a los que era tan afecto, solo queda una imagen: la de un ególatra que evaporó *cientos de millones* de dólares de su propia fortuna y tuvo un final miserable y patético. No debido a un accidente, no porque fuese víctima de circunstancias inesperadas o de la competencia, sino casi exclusivamente gracias a sus propios actos.

Una rápida revisión de sus hazañas, si se pueden llamar así, ofrece una perspectiva nítida:

Después de obtener el control de la compañía de herramientas de su padre, mediante la compra de las acciones de sus parientes, Hughes la abandonó casi de inmediato, excepto para vaciarla de sus fondos en repetidas ocasiones. Se marchó de Houston y nunca volvió a poner un pie en las oficinas de la compañía. Se mudó a Los Ángeles, donde decidió convertirse en productor cinematográfico y en celebridad. Comprando y vendiendo acciones desde su cama, perdió más de ocho millones de dólares en movimientos de bolsa que contribuyeron a la crisis vivida durante la Depresión. Su película más conocida, *Hell's Angels* (*Los ángeles del infierno*), fue producida a lo largo de tres años, lo llevó a perder 1,5 millones de dólares de un presupuesto de 4,2 y casi lleva a la quiebra a la compañía de herramientas. Luego, sin haber aprendido la lección la primera vez, Hughes perdió otros 4 millones en acciones de Chrysler a comienzos de 1930.

Luego, dejó todo de lado para incursionar en el negocio de la aeronáutica, donde creó una empresa de defensa llamada Hughes Aircraft Company. A pesar de algunos asombrosos logros personales como inventor, la compañía fue un fracaso. Los dos contratos que tuvo durante la Segunda Guerra Mundial, que valían cuarenta millones de dólares, fueron un desastre gigantesco que tuvieron que pagar los contribuyentes estadounidenses y él mismo. La aeronave más famosa, el *Spruce*

Goose —que Hughes llamaba el “Hércules” y era uno de los aviones más grandes que se habían construido— requirió un período de desarrollo de cinco años, costó aproximadamente veinte millones de dólares y voló solo una vez, a lo largo de apenas una milla, y a una altura de poco más de veinte metros sobre el nivel del agua. Debido a la insistencia de Hughes, y a que él mismo lo costeó, el avión se quedó después guardado durante varias décadas, en un hangar con aire acondicionado en Long Beach, a un costo de un millón de dólares por año. Decidido a hacer otro intento en la industria del cine, Hughes compró el estudio RKO y a continuación perdió 22 millones de dólares y tuvo que despedir a 1500 empleados, cuando el estudio quebró, después de cuatro cortos años. Cansado también de este negocio y habiéndose librado de la compañía de herramientas, volvió al campo de la defensa y entregó los contratos a sus ejecutivos, quienes lentamente comenzaron a tener éxito, gracias a su ausencia.

Parecería prudente detenernos aquí, para no exagerar el tema, pero eso dejaría por fuera el inmenso fraude tributario de Hughes; los accidentes de avión y automovilísticos con consecuencias fatales; los millones que gastó en investigadores privados, abogados, contratos con jóvenes actrices a las que se negaba a dejar actuar; propiedades en las que nunca vivió; el único hecho que lo hizo comportarse de manera responsable fue la amenaza de la exposición ante el público; la paranoia, el racismo y el maltrato; los matrimonios fallidos; la adicción a las drogas, y docenas más de aventuras y negocios que llevó a la ruina.

“El hecho de que hayamos convertido a Howard Hughes en un héroe —escribió una vez la joven Joan Didion—, nos dice algo interesante sobre nosotros mismos...”. Ella tiene toda la razón. Porque, a pesar de su reputación, Howard Hughes fue, quizás, uno de los peores hombres de negocios del siglo XX. Por lo general un mal empresario fracasa y sale del mundo de los negocios de inmediato, lo cual dificulta ver qué fue lo que causó su fracaso. Pero gracias al flujo constante de utilidades que producía la compañía de su padre, que a él le parecía demasiado aburrida, Hughes pudo mantenerse a flote, lo cual nos permitió ver, una y otra vez, el daño que produjo su ego en él como persona, en la gente que lo rodeaba y en lo que quería lograr.

Hay una escena del lento descenso de Hughes al terreno de la locura que merece ilustración. Sus biógrafos lo muestran sentado desnudo en su sillón blanco favorito, sin bañarse, despeinado, trabajando las veinticuatro horas del día para combatir abogados, investigaciones, inversionistas, todo para tratar de salvar su imperio y también para ocultar sus terribles secretos. Un minuto dictaba un absurdo memo de varias páginas sobre Kleenex, o sobre la preparación de los alimentos, o sobre cómo los empleados no debían hablarle directamente, y al minuto siguiente se daba la vuelta y diseñaba una estrategia realmente brillante para ganarles a sus acreedores y a sus enemigos. Era como si, observan los biógrafos, su mente y sus negocios estuvieran divididos en dos partes. Sería como si, "IBM hubiera establecido de forma deliberada dos compañías subsidiarias, una para producir computadoras y ganancias, y otra para fabricar autos Edsels y pérdidas". Si alguien estuviera buscando una metáfora de carne y hueso de lo que puede hacer el ego y la destrucción que produce, sería difícil encontrar algo mejor que esta imagen de un hombre que trabajaba frenéticamente con una mano hacia una meta, mientras que con la otra trabajaba igual de duro para destruirlo todo.

Howard Hughes, al igual que todos nosotros, no estaba totalmente loco ni totalmente cuerdo. Su ego también alimentaba y exacerbaba sus lesiones físicas (causadas principalmente por accidentes aéreos y automovilísticos de los cuales había tenido la culpa) y varias adicciones que lo llevaron a un estado de confusión que apenas podemos comprender. Había breves momentos de lucidez en los que su brillante inteligencia lograba asomar, y fue ahí donde hizo algunas de sus mejores movidas, pero a medida que fue avanzando en la vida, estos momentos se volvieron cada vez más escasos. Con el tiempo, el ego mató a Howard Hughes Jr., tanto como lo hicieron la manía y los traumas que había sufrido, si es que todo eso se pudiera separar.

Uno solo puede ver esto si quiere verlo. Es más atractivo y excitante ver solo al rebelde millonario, al excéntrico, al hombre de fama mundial y pensar: *¡Ah, yo quisiera ser así!*. Pero eso no es cierto. Howard Hughes, al igual que mucha gente rica, murió en un asilo que él mismo construyó. No sentía casi ningún placer. No disfrutó casi nada de todo cuanto poseyó. Y lo más importante es que fue un *derrochador*. Desperdició su gran talento, su inmenso

valor y su asombrosa energía.

Sin virtud ni entrenamiento, observó Aristóteles, “es difícil manejar adecuadamente los resultados de la buena suerte”. Podemos aprender de Howard Hughes porque él fue incapaz de manejar de forma adecuada lo que le correspondía por derecho. Su infinito gusto por estar en primer plano, a pesar de lo poco atractivo que resultara, nos da la oportunidad de ver nuestras propias tendencias, nuestras propias luchas con el éxito y la suerte, reflejadas en su vida tumultuosa. Su inmenso ego y el camino destructivo que siguió en Hollywood, en la industria de la defensa, en Wall Street, en la industria de la aviación, nos deja ver el interior de alguien que cayó repetidas veces en la trampa de los impulsos que todos tenemos.

Desde luego, Hughes no es la única persona en la historia que siguió ese camino. ¿Seguiría usted su trayectoria?

A veces el ego es eliminado desde el ascenso. A veces una idea es tan poderosa, o la oportunidad tan perfecta (o tal vez nacimos con riqueza y poder) que es capaz de sobrevivir o incluso compensar un ego enorme. Cuando llega el éxito, como podría ocurrirle a un equipo que acaba de ganar el campeonato, el ego comienza a jugar con nuestra mente y debilita la voluntad que nos hizo ganar. Sabemos que los imperios siempre caen, así que debemos pensar en el porqué, y por qué siempre parecen desmoronarse desde adentro.

Harold Geneen fue un director ejecutivo que más o menos inventó el concepto del conglomerado internacional moderno. A través de una serie de adquisiciones, fusiones y tomas de empresas (más de 350 en total), tomó una compañía pequeña llamada ITT, que recibía un millón de dólares en utilidades en 1959, y la convirtió en una compañía que ganó *17 000 millones* en 1977, el año en que se retiró. Algunos afirman que Geneen era un ególatra; en todo caso, hablaba llanamente sobre los efectos que tenía el ego en su campo de trabajo y advertía a los ejecutivos contra esas trampas.

“La peor enfermedad que puede afectar a un ejecutivo en su trabajo no es, como se supone popularmente, el alcoholismo. Es el egocentrismo”, dijo Geneen. En la época del nacimiento de la publicidad y los Estados Unidos corporativos, había un problema serio de alcoholismo, pero el ego tiene las mismas raíces: inseguridad, temor, odio a la objetividad brutal. Geneen escribió

en sus memorias:

> Ya sea a un nivel gerencial medio o alto, el egocentrismo personal desbocado ciega a un hombre a las realidades que lo rodean; empieza a vivir cada vez más en un mundo creado por su propia imaginación y, como sinceramente cree que no puede cometer errores, se convierte en una amenaza para los hombres y mujeres que están bajo su dirección.

Aquí hemos conseguido algo. Después de que nos hemos dado el respectivo crédito, el ego quiere que pensemos que *somos especiales, mejores, y que las reglas no nos aplican*.

"El hombre es movido por impulsos— observaba Viktor Frankl —. Pero es atraído por valores". ¿Usted se guía por principios o deja que lo gobiernen? Si carecemos de los valores apropiados, el éxito es breve. Si queremos hacer más que cosas efímeras, si queremos permanecer, entonces es hora de entender cómo se combate esta nueva forma de ego y qué valores y principios se necesitan para vencerlo.

El éxito es embriagador: sin embargo, para mantenerlo necesitamos estar sobrios. No podemos seguir aprendiendo si creemos que ya lo sabemos todo. No podemos creernos los mitos que inventamos acerca de nosotros mismos, ni el ruido y la cháchara del mundo exterior. Debemos entender que somos una pequeña parte de un universo interconectado. Pero, por sobre todo esto, tenemos que construir una organización y un sistema en torno a lo que hacemos, un sistema acerca del *trabajo*, no acerca de *nosotros*.

El veredicto sobre Hughes es claro. El ego lo aniquiló. En cierto momento a todos nos espera un juicio similar. A lo largo de su propia carrera, usted enfrentará las decisiones que él enfrentó, que toda la gente enfrenta. Ya sea que usted haya construido su imperio de la nada o que lo haya heredado, ya sea que su riqueza sea financiera o solo un talento muy cultivado, la entropía busca destruirla mientras lee esto.

¿Es usted capaz de manejar el éxito? ¿O será la peor cosa que le haya pasado en la vida?

MANTENER SIEMPRE LA CONDICIÓN DE ESTUDIANTE

Todo hombre que conozco es, de alguna manera, mi superior y así puedo aprender de él.

—RALPH WALDO EMERSON

La leyenda de Gengis Kan ha resonado a través de la historia. Un conquistador bárbaro, impulsado por la sed de sangre, que aterroriza al mundo civilizado. Insaciables, nos los imaginamos a él y a su horda de mongoles atravesando Asia y Europa, deteniéndose aquí y allá para saquear, violar y matar no solo a la gente que se interponía en su camino, sino a la cultura que habían construido. Y luego, al igual que ocurrió con esta banda de guerreros nómadas, esta terrible nube simplemente desapareció de la historia porque los mongoles no construyeron nada que pudiera durar.

Al igual que todas las evaluaciones reaccionarias y emocionales, esta visión no podría estar más equivocada. Porque Gengis Kan no solo fue una de las mentes militares más grandes que hayan existido, sino que fue un estudiante perpetuo, cuyas asombrosas victorias fueron con frecuencia resultado de su capacidad para absorber las mejores tecnologías, prácticas e innovaciones de cada nueva cultura que tocaba su imperio.

De hecho, si hay un tópico constante en su reinado, y en las varias *centurias* de gobierno dinástico que le siguieron, es ese: la apropiación de las cosas. Bajo la dirección de Gengis Kan, los mongoles fueron tan despiadados para robarse y adaptar lo mejor de cada cultura que encontraron, como para conquistarlas. Aunque, en esencia, no dejaron invenciones tecnológicas, ni hermosos edificios, y ni siquiera un gran arte mongol, con cada batalla y cada enemigo, su cultura aprendió y absorbió algo nuevo. Gengis Kan no nació siendo un genio. Pero, como dice uno de sus biógrafos, su vida fue “un persistente ciclo de aprendizaje

pragmático, adaptación experimental y revisión constante, impulsados por una voluntad increíblemente disciplinada y centrada".

Gengis Kan fue el mayor conquistador que el mundo haya conocido porque estaba más abierto al aprendizaje que cualquier otro conquistador que haya existido.

Las primeras victorias de Kan fueron resultado de la reorganización de sus unidades militares, pues dividió a sus soldados en grupos de diez. Esto fue algo que tomó de las tribus turcas vecinas y, sin saberlo, convirtió así a los mongoles al sistema decimal. Poco después, la expansión de su imperio llevó a los mongoles a entrar en contacto con otra "tecnología" que nunca habían visto: las ciudades amuralladas. En las campañas contra los tanguts, Kan vio por primera vez los pros y los contras de una guerra contra una ciudad fortificada y descubrió las estrategias esenciales para montar un asedio, una técnica en la que se volvió rápidamente experto. Más tarde, con la ayuda de ingenieros chinos, Kan les enseñó a sus soldados a construir máquinas con las cuales podían derribar las murallas de las ciudades. En sus campañas contra los yurchens, Kan aprendió la importancia de ganarse el corazón y la mente de los pobladores. Al trabajar con los estudiosos y la familia real de las tierras que acababa de conquistar, pudo mantener y administrar estos territorios de un modo en que no lo habrían podido hacer otros imperios. Después, al entrar a cada país o ciudad que conquistaba, Kan llamaba a los mejores astrólogos, escribanos, médicos, pensadores y asesores, y en general a cualquiera que pudiera contribuir a sus esfuerzos y los de sus tropas. Sus ejércitos viajaban con interrogadores y traductores precisamente con este propósito.

Este fue un hábito que sobrevivió a Kan. Aunque los mongoles parecían dedicarse casi exclusivamente al arte de la guerra, siempre aprovechaban a todos los artesanos, comerciantes, estudiosos, artistas, cocineros y obreros calificados con los que se cruzaban. El Imperio mongol se destacó por sus libertades religiosas y, sobre todo, por el amor a las ideas y la convergencia de las culturas. Llevó los limones a China por primera vez, y los fideos chinos a Occidente. Difundió el arte de las alfombras persas, la tecnología minera alemana, la metalurgia francesa y el islam. Se dice que el cañón, que revolucionó la guerra de esa

época, fue el resultado de combinar la pólvora china con los lanzallamas musulmanes y la metalurgia europea. La disposición de los mongoles al aprendizaje y las nuevas ideas fue lo que unió todos estos elementos.

Cuando alcanzamos el éxito por primera vez, nos hallamos en situaciones nuevas y enfrentamos nuevos problemas. El soldado recién ascendido debe aprender el arte de la política. El vendedor debe aprender a gerenciar. El fundador debe aprender a delegar. El escritor, a editar a los demás. El comediante, a actuar. El chef que monta su propio restaurante debe aprender a manejar el otro lado del negocio.

Pero esa vanidad no es inofensiva. El físico John Wheeler, inventor de la bomba de hidrógeno, observó una vez que "a medida que crece nuestra isla de conocimiento, también aumentan las playas de nuestra ignorancia". En otras palabras, cada victoria y avance hicieron que Kan se volviera más inteligente y lo impulsaron hacia situaciones que nunca antes había conocido. Se necesita tener una humildad especial para darse cuenta de que uno sabe menos, incluso a medida que aprende y descubre más cosas. Recordemos la sabiduría de Sócrates cuando dijo: "Solo sé que nada sé".

Con los logros crece la presión de pretender que sabemos más de lo que sabemos. De creer que ya lo sabemos todo. *Scientia infla* (El conocimiento infla). Esa es la preocupación y el riesgo: pensar que estamos instalados y seguros, cuando, en realidad, la comprensión y el dominio de un oficio son un proceso continuo y fluido.

El jazzista ganador del Grammy en nueve ocasiones y premio Pulitzer, Wynton Marsalis, aconsejó una vez a un prometedor joven sobre la mentalidad en el estudio vitalicio de la música: "La humildad engendra aprendizaje porque contrarresta la arrogancia que te enceguece. Te abre los ojos para poder ver cómo las verdades se van revelando ellas mismas e impide que te interpongas en ese proceso. ¿Sabes cómo puedes descubrir si alguien es realmente humilde? Creo que hay una prueba muy sencilla: la gente humilde mejora, porque siempre observa y escucha con atención. No supone que sabe cómo hacer las cosas…".

Sin importar lo que usted haya hecho hasta este momento, lo mejor es que siga siendo un estudiante. Si ya no está

aprendiendo, es porque se está muriendo.

No es suficiente con ser solo un estudiante al comienzo. Esa es una condición que uno debe adoptar de por vida. Aprenda de *todos* y de *todo*. De la gente a la que usted supera, de aquellos que le desagradan, incluso de sus supuestos enemigos. A cada paso y en cada encrucijada de la vida hay oportunidades para aprender, e incluso si la lección es puramente remedial, no debemos permitir que el ego nos vuelva a impedir oírla.

Con mucha frecuencia, debido a que estamos convencidos de nuestra propia inteligencia, nos mantenemos en una zona de confort que garantiza que nunca nos sintamos estúpidos (y que nunca enfrentemos el reto de aprender o reconsiderar lo que sabemos). Esto nos impide ver varias debilidades de nuestra comprensión y, con el tiempo, ya es demasiado tarde. Ahí es donde pagamos un precio silencioso.

Cada uno de nosotros enfrenta una amenaza a medida que busca desarrollar un oficio. Al igual que sirenas sentadas en las piedras, el ego canta una canción que nos tranquiliza y nos valida... y que puede llevarnos al naufragio. Tan pronto permitimos que el ego nos diga que nos hemos graduado, el aprendizaje se detiene en seco. Esa es la razón por la cual Frank Shamrock dijo que siempre había que mantener la condición de estudiante. Porque esta no tiene fin.

La solución es tan directa como incómoda al comienzo: tome un libro sobre un tópico del que usted no sepa casi nada. Trate de estar en espacios donde sea el que menos sabe. Esa sensación de incomodidad, esa actitud defensiva que siente brotar cuando alguien desafía sus convicciones más profundas, ¿qué tal someterse a eso *de forma deliberada*? Cambie de mentalidad. Cambie de entorno.

Un aficionado está a la defensiva. Pero para el profesional, el aprendizaje (e incluso las demostraciones ocasionales) es algo placentero —como si le gustara sentirse desafiado y doblegado— y se entrega a la educación como a un proceso continuo e infinito.

La mayoría de las culturas militares, y la gente en general, busca imponer sus valores y su control sobre todo lo que encuentra. Lo que hacía que los mongoles fueran distintos era su capacidad de evaluar cada situación de forma objetiva y, si era necesario, reemplazar las prácticas anteriores por nuevas. Todas

las grandes empresas empiezan así, pero luego algo ocurre. Miremos la teoría de la disrupción, que básicamente dice que, en cierto momento, todas las empresas sufrirán un trastorno por cuenta de una tendencia o una innovación a la que, a pesar de contar con todos los recursos del mundo, los intereses dominantes no podrán responder. ¿Por qué? ¿Por qué las empresas no pueden cambiar y adaptarse?

Esto se debe en gran parte a que hemos perdido la capacidad de aprender. Dejamos de ser estudiantes y, tan pronto sucede eso, el conocimiento se vuelve frágil. Ya no sigue creciendo, empieza a morir.

El gran gerente y pensador del mundo empresarial Peter Drucker dice que no es suficiente con solo querer aprender. A medida que uno progresa, también debe entender *cómo* aprende y luego establecer procesos para facilitar la educación continua. De lo contrario, nos condenamos a una especie de ignorancia impuesta por nosotros mismos.

NO INVENTARSE CUENTOS

Los mitos no se convierten en mitos al vivirlos sino al contarlos.

—DAVID MARANISS

A partir de 1979, y en solo tres años, el entrenador de fútbol y director técnico Bill Walsh logró que los San Francisco 49ers pasaran de ser el peor equipo de fútbol americano de los Estados Unidos, y tal vez el peor equipo deportivo profesional, a ganar el Super Bowl. Mientras levantaba el trofeo Lombardi sobre su cabeza, habría sido muy tentador que Walsh se dijera que esa veloz transformación había sido planeada desde el comienzo. Décadas después, mientras reunía sus memorias, habría sido muy tentador creerse esa historia.

Es una historia muy atractiva: pensar que su llegada al equipo, el vuelco que le dio y la transformación posterior habían sido cuidadosamente planificadas. Que todo había ocurrido exactamente como él quería, gracias a que era tan bueno y talentoso. Nadie lo habría culpado por decir algo así.

Sin embargo, Walsh se negó a cultivar esas fantasías, tanto al comienzo como al final de su carrera, cuando relató sus logros. ¿Sabe cuál era su respuesta cuando la gente le preguntaba si tenía un cronograma para ganar el Super Bowl? La respuesta siempre era *No*. Porque cuando uno se hace cargo de un equipo tan malo, esas ambiciones habrían sido totalmente absurdas.

El año antes de su llegada, los San Francisco 49ers habían logrado ganar dos partidos pero habían perdido catorce. La organización estaba desmoralizada, en la quiebra, sin posibles candidatos a jugadores y totalmente entregada a una cultura de la derrota. En la primera temporada con Walsh, volvieron a perder otros catorce partidos. Walsh casi renuncia a mediados del segundo año, porque no estaba seguro de lograr algo más. Sin embargo, veinticuatro meses después de hacerse cargo del equipo (y poco más de un año después del momento en que casi

renuncia), ahí estaba el genio, el campeón del Super Bowl.

¿Cómo sucedió esto? ¿Cómo es posible que esto no fuera parte de un "plan"?

La respuesta es que cuando Bill Walsh se hizo cargo del equipo, no estaba obsesionado en ganar *per se*, sino en implementar lo que llamó "estándares de desempeño". Es decir: *lo que* se debía hacer. *Cuándo*. *Cómo*. Desde el nivel más básico y a través de toda la organización, Walsh solo tenía un programa y tenía que ver con inculcar esos estándares.

Walsh se concentró en detalles aparentemente triviales: los jugadores no se podían sentar en el campo de práctica. Los entrenadores debían usar corbata y meterse la camisa entre el pantalón. Todo el mundo tenía que esforzarse y comprometerse al máximo. El espíritu deportivo era esencial. Los vestidores debían permanecer limpios y ordenados. No se podía fumar, las peleas estaban prohibidas y tampoco podían usar lenguaje vulgar. A los mariscales de campo les decía dónde y cómo agarrar el balón. Los defensas debían practicar treinta movidas críticas. Los pases eran monitoreados y medidos milimétricamente. Los entrenamientos comenzaban puntualmente.

Sería un error suponer que todo esto tenía que ver con el control. Los estándares de desempeño tenían que ver con inculcar en el equipo prácticas de excelencia. Estos estándares precisos y al parecer sencillos importaban más que tener una visión grandiosa o hacer una demostración de autoridad. En opinión de Walsh, si los jugadores podían cumplir con los detalles, "los resultados mejorarían por sí solos". Y así llegarían los triunfos.

Walsh tenía la suficiente confianza como para saber que estos estándares terminarían por contribuir a la victoria. Pero también era lo suficientemente humilde como para saber, y recordarse todo el tiempo, que era imposible predecir *cuándo* llegaba la victoria. Ustedes podrán decir, entonces, que a Walsh le llegó más rápido que a cualquier otro entrenador en la historia. Bien, eso fue totalmente fortuito. No fue resultado de su visión grandiosa. De hecho, en la segunda temporada de Walsh uno de los técnicos se quejó ante el dueño del equipo porque Walsh parecía demasiado preocupado por las minucias y entre sus metas no estaba ganar. Walsh despidió al técnico por chismoso.

Deseamos creer que aquellos que tienen grandes imperios *se proponen* construirlos. ¿Por qué? Para poder entregarnos también

nosotros a la placentera planeación del nuestro. Para poder recibir el crédito por las cosas buenas que suceden y las riquezas y el respeto que nos atribuyen. Ficción es cuando uno mira hacia la forma improbable como obtuvo algo y dice: yo lo supe todo el tiempo. En lugar de decir: yo tenía la ilusión de..., y trabajé, y tuve suerte en algunas cosas. O, incluso, sí pensé que esto *podría* pasar. Es evidente que usted no lo supo todo el tiempo; o, si lo supo, se trataba más de una esperanza que de un conocimiento. Pero ¿quién quiere acordarse de todas las veces que dudó de sí mismo?

Crear una historia acerca de hechos pasados es un impulso muy humano. También es peligroso y engañoso. Escribir nuestras propias historias lleva a la arrogancia. Convierte nuestra vida en un relato —lo cual nos convierte, a la vez, en caricaturas—, mientras que todavía la estamos viviendo. Como escribió Tobias Wolff en su novela *Vieja escuela*, estas explicaciones y cuentos "se funden después de manera más o menos sincera y, luego de que han sido repetidas, adquieren la categoría de recuerdos y bloquean todas las otras rutas hacia la exploración".

Bill Walsh entendió que los estándares de desempeño, esas supuestas pequeñas cosas, fueron los responsables de la transformación del equipo y la victoria. Pero eso es demasiado aburrido para vender periódicos. Esa es la razón por la cual le prestó tan poca atención cuando lo apodaron "El Genio".

Aceptar el título y la historia no era una gratificación inofensiva que Walsh pudiera recibir con tranquilidad. Aunque esas historias no cambian el pasado, sí tienen el poder de afectar el futuro.

Con el tiempo, sus jugadores demostrarían los riesgos que conlleva el hecho de dejar que una historia como esa se le suba a uno a la cabeza. Al igual que la mayor parte de nosotros, ellos querían creer que su improbable victoria se debía a que ellos eran muy especiales. En las primeras dos temporadas posteriores al Super Bowl que ganaron, el equipo fracasó estruendosamente —sobre todo como resultado de esa seguridad inmerecida— y perdieron doce partidos de veintidós. Eso es lo que sucede cuando uno evalúa prematuramente, y se atribuye poderes que todavía no controla. Eso es lo que sucede cuando uno empieza a pensar *en lo que dicen de uno* esos logros tan rápidos, y comienza a descuidar el esfuerzo y los estándares que los impulsaron.

El equipo solo volvió a ganar cuando retomó sinceramente los estándares de desempeño (ganaron tres Super Bowl más y nueve campeonatos de división en una década). Solo volvieron a ganar tal como lo habían hecho antes cuando dejaron de echarse cuentos y se concentraron en la tarea que tenían enfrente.

Esta es la otra parte de la historia: cuando uno gana, todo el mundo empieza a buscarlo. Cuando uno está en la cima es cuando menos puede darse el lujo de hacerle caso al ego, debido a que ahí las apuestas son mucho más altas y los márgenes de error mucho más pequeños. Por otra parte, la capacidad de escuchar, de recibir críticas, de mejorar y de crecer se vuelve mucho más importante que nunca antes.

Los hechos son mejores que los cuentos y la imagen. El famoso financista del siglo XX Bernard Baruch dijo una vez algo genial: "Comprar cuando está barato y vender cuando está en la cima es algo que generalmente hacen los mentirosos". Es decir, rara vez se puede creer en lo que la gente dice que está haciendo. Jeff Bezos, el fundador de Amazon, ha hablado sobre esta tentación. Bezos recuerda que nunca hubo realmente un "momento de inspiración mágica" durante la construcción de su monstruosa compañía, a pesar de lo que digan sus propios comunicados de prensa. La fundación de una empresa, ganar dinero mediante maniobras financieras o la formación de una idea, son procesos complejos y desordenados. Reducir este proceso a un cuento que nos inventamos después produce una idea de claridad que nunca fue ni será real.

Cuando tenemos la aspiración de hacer algo debemos resistir el impulso de suponer cómo es el camino hacia el éxito con base en nuestra comprensión de las historias de otras personas. Cuando logramos nuestro propósito, debemos resistir el deseo de pretender que todo se desarrolló exactamente como lo habíamos planeado. No hay una gran historia detrás; usted debería acordarse de eso teniendo en cuenta que estaba ahí cuando todo ocurrió.

Hace unos años, uno de los fundadores de Google dio una charla en la que dijo que la forma en que juzgaba a las compañías y los empresarios potenciales era preguntándoles si "iban a cambiar el mundo". Eso está bien, dijo después, pero no fue así como empezó Google (Larry y Sergey eran dos candidatos a doctorado de Stanford que estaban trabajando en su proyecto de

grado). Tampoco fue como empezó YouTube (sus fundadores no estaban tratando de transformar la televisión, estaban tratando de compartir videos divertidos). De hecho, no es la forma como se ha creado la mayor parte de la riqueza de verdad.

El inversionista Paul Graham —quien fundó Airbnb, Reddit, Dropbox y otras compañías y trabaja en la misma ciudad que Walsh, pero unas décadas después— alerta explícitamente a los empresarios novatos contra los peligros de tener visiones demasiado audaces y arrasadoras desde el comienzo. Desde luego, siendo un capitalista, él quiere fundar compañías que transformen masivamente las industrias y cambien el mundo; ahí es donde está el dinero. Quiere que los jóvenes empresarios tengan ideas "aterradoramente ambiciosas", pero explica que "la forma de hacer cosas realmente grandes parece ser comenzar con cosas engañosamente pequeñas". Dice que no hay que hacer un ataque frontal dirigido por el ego. En lugar de eso hay que empezar con una apuesta pequeña e ir aumentando gradualmente las ambiciones a medida que uno avanza. Su otro consejo famoso: "No permitas que tu identidad se crezca", encaja muy bien aquí. Hay que preocuparse por el trabajo y los principios que lo impulsan, no por una vaga visión gloriosa.

Napoleón hizo grabar las palabras "¡Hacia el destino!" en el anillo de matrimonio que le dio a su esposa. Napoleón siempre había creído en el destino y así fue como justificó sus ideas más atrevidas y ambiciosas. Esa también fue la razón por la cual logró cosas impresionantes una y otra vez, hasta que su destino fue el divorcio, el exilio, la muerte y la infamia. Un gran destino, nos recuerda Séneca, es una gran esclavitud.

Es muy peligroso creer en las palabras de la gente cuando dice que somos "genios", y es todavía más peligroso permitir que la arrogancia nos diga que lo somos. Lo mismo se puede afirmar de cualquier calificativo aplicado a nuestra carrera. ¿Acaso nos convertimos de repente en "cineastas", "escritores", "inversionistas", "empresarios", "ejecutivos", etc., solo porque logramos algo? Esas etiquetas no solo nos alejan de la realidad, sino de la estrategia que nos puede llevar al éxito de verdad. A partir de ahí, pensamos que el éxito es solo la continuación natural de la historia (cuando, en realidad, lo que lleva al éxito es el trabajo, la creatividad, la persistencia y la suerte).

La forma en que Google se ha ido alejando de sus raíces, el

hecho de confundir la visión y el potencial con una hazaña científica y tecnológica, terminará tarde o temprano por hacerla tropezar. De hecho, los fracasos públicos de proyectos como Google Glass y Google Plus pueden ser evidencia de eso. Pero ellos no están solos. Con mucha frecuencia, artistas que piensan que su obra fue impulsada por la "inspiración" y el "dolor" —en lugar del trabajo duro y el empeño— y que crean una imagen en torno a eso terminan en el fondo de una botella o destruidos.

Lo mismo vale para nosotros, independientemente de lo que hagamos. En lugar de fingir que estamos viviendo una gran historia, debemos permanecer centrados en la ejecución y en hacer todo con excelencia. Debemos alejarnos de los créditos y las coronas y mantenernos concentrados en lo que nos llevó hasta donde estamos.

Porque eso es lo único que nos mantendrá ahí.

¿QUÉ ES LO IMPORTANTE PARA USTED?

Saber qué nos gusta es el comienzo de la sabiduría y la vejez.

—ROBERT LOUIS STEVENSON

Al final de la Guerra Civil en los Estados Unidos, Ulysses S. Grant y su amigo William T. Sherman eran dos de los hombres más respetados e importantes del país. Al ser esencialmente los dos arquitectos de la victoria de la Unión, tenían el país a sus pies y podían pedir lo que quisieran.

Aprovechando esta libertad, Sherman y Grant tomaron caminos diferentes. Sherman, cuya historia ya discutimos, aborrecía la política y repetidamente rechazó las ofertas de ser candidato a la presidencia. "Ya tengo todos los rangos que quiero", decía. Habiendo dominado su ego según todas las apariencias, se retiró más tarde en la ciudad de Nueva York, donde vivió feliz y contento.

Grant, quien nunca antes había expresado interés en la política y, de hecho, había triunfado como general precisamente porque no sabía cómo moverse en política, decidió, por su parte, competir por la posición más alta de la nación: la presidencia. Elegido por una abrumadora mayoría, Grant presidió luego una de las administraciones más corruptas, polémicas y menos eficientes de la historia de los Estados Unidos. Siendo un individuo genuinamente bueno y leal, Grant no estaba preparado para el sucio mundo de Washington y esto lo afectó rápidamente. Dejó la presidencia convertido en una figura controvertida y difamada, después de dos agotadores períodos, casi sorprendido de lo mal que había salido todo.

Después de la presidencia, Grant invirtió casi todo el dinero que tenía en crear una agencia de corredores de bolsa con un controversial inversionista llamado Ferdinand Ward. Este último,

un Bernie Madoff de su época, convirtió la agencia en una operación fraudulenta y dejó en la quiebra a Grant. Tal como escribió Sherman, motivado por una actitud comprensiva y empática hacia su amigo, Grant se había "propuesto competir con millonarios que lo habrían dado todo por ganar cualquiera de las batallas que él ganó". Grant había logrado muchas cosas, pero, aun así, no parecía suficiente. Grant no pudo decidir qué era lo importante para él.

Así es como parece suceder: nunca estamos felices con lo que tenemos y también queremos lo que otros tienen. Queremos tener *más* que todos los demás. Empezamos sabiendo qué es lo importante para nosotros, pero después de lograrlo, perdemos de vista las prioridades. El ego nos hace tambalear y puede arruinarnos.

Obligado por el sentido del honor a cubrir las deudas de la firma, Grant pidió un préstamo para el cual presentó como garantía sus preciados recuerdos de guerra. Arruinado física, mental y anímicamente, pasó los últimos años de su vida batallando contra un doloroso cáncer de garganta y corriendo para terminar sus memorias con el fin de poder dejarle algo a su familia. Casi no lo logra.

Uno se estremece al pensar en las fuerzas vitales que perdió este héroe, que murió a los 63 años en medio de la derrota; este hombre honesto y recto, que simplemente no podía concentrarse en una cosa y terminó muy lejos del área que cubría su gran genio. ¿Qué habría podido hacer con esos años en lugar de lo que hizo? ¿Cómo habría sido la evolución del país? ¿Cuántas más cosas podría haber hecho y logrado?

Pero Grant no está solo en este aspecto. Todos nosotros decimos "sí" sin pensar o solo porque algo nos resulta vagamente atractivo; decimos "sí" por codicia o vanidad. Porque no somos capaces de decir "no", porque así nos perderíamos de algo. Pensamos que eso nos permitirá lograr más cosas, cuando en realidad nos impide llegar a donde queremos. Todos nosotros perdemos preciosos momentos vitales haciendo cosas que no nos gustan, para ponernos a prueba ante nosotros mismos, y ante gente que no respetamos, y para lograr cosas que ni siquiera queremos.

¿Por qué lo hacemos? Bueno, espero que la razón ya resulte obvia.

El ego conduce a la envidia y esta corroe los huesos de toda la gente, grande o pequeña. El ego socava la grandeza al llevar al personaje a pensar, erróneamente, que puede ser todavía más grande.

La mayoría de nosotros comenzamos con una idea clara de lo que queremos en la vida. Sabemos qué es lo que nos importa. Pero el éxito que alcanzamos, en especial si llega temprano en la vida o de manera abundante, nos pone en un lugar inusual. Porque de repente nos encontramos en un nuevo espacio y nos cuesta trabajo orientarnos.

Cuanto más avanzamos en el camino de los logros, sean estos cuales sean, más gente exitosa nos encontramos, gente que nos hace sentir insignificantes. No importa lo bien que lo estemos haciendo, nuestro ego y los logros de los otros nos hacen sentir que no somos *nada*, de la misma manera en que otras personas los hacen sentir a ellos igual. Es un ciclo que se prolonga hasta el infinito, mientras que nuestro tiempo en la Tierra, o la pequeña ventana de oportunidad que tenemos aquí, es bastante breve.

Así que, de manera inconsciente, aceleramos el ritmo para alcanzar a los demás. Pero, ¿qué tal que cada persona esté corriendo por distintas razones? ¿Qué tal que haya más de una carrera al mismo tiempo?

Eso es lo que Sherman decía sobre Grant. Hay una cierta ironía —que recuerda el relato *El regalo de los Reyes Magos*, de O. Henry— en la torpeza con que perseguimos lo que no será verdaderamente placentero. Al final, eso no perdurará. ¡Si todos pudiéramos parar un segundo!

Es importante aclarar que la competitividad es una fuerza importante en la vida. Es lo que impulsa el mercado y está detrás de algunos de los logros más impresionantes de la humanidad. A nivel individual, sin embargo, es absolutamente esencial que usted sepa *con quién* está compitiendo y *por qué*, que tenga una noción clara del espacio en que se encuentra.

Solo usted sabe en qué carrera está participando, a menos de que su ego haya decidido que la única manera de tener valor es ser *mejor* que, o tener *más* que, o tener más que *todo el mundo en todas partes*. Más que eso, cada uno de nosotros tiene un potencial y un propósito único, lo cual significa que somos los únicos que podemos evaluar y definir los términos de nuestra vida. Con mucha frecuencia, vemos a los demás y pensamos que el único

estándar que debemos alcanzar en la vida es su aprobación, y por eso desperdiciamos nuestro potencial y nuestro propósito.

Según el filósofo Séneca, la palabra griega *euthymia* es una noción en la que deberíamos pensar a menudo: el sentido de nuestro propio camino y cómo permanecer en él sin dejarnos distraer por todos los otros caminos que lo cruzan. En otras palabras, no se trata de vencer a otra persona. No se trata de tener más que los demás. Se trata de ser lo que somos y ser tan buenos en eso como sea posible, sin sucumbir a todas las cosas que nos alejan de nuestro objetivo. Se trata de dirigirnos hacia donde nos propusimos llegar. Se trata de lograr todo cuanto podamos en el campo que hemos elegido. Eso es. Nada más ni nada menos. (Por cierto, *euthymia* significa "tranquilidad" en español.)

Es hora de sentarnos a pensar qué es lo verdaderamente importante para nosotros y luego tomar las medidas para abandonar lo demás. De otra manera el éxito no será placentero, ni tan completo como podría ser. O, peor aún, no durará.

Esto es especialmente cierto en lo que se refiere al dinero: si usted no sabe cuánto necesita, el valor por defecto se vuelve fácilmente *más*. Y así, sin pensarlo, una buena parte de la energía se desvía hacia llenar la cuenta bancaria, alejándose de la vocación de la persona. Cuando "se combinan la inseguridad con la ambición —dijo una vez el periodista caído en desgracia Jonah Lehrer, a propósito de su caída—, uno se vuelve incapaz de decirle no a las cosas".

El ego rechaza los intercambios. ¿Por qué ceder? El ego lo quiere *todo*.

El ego nos invita a traicionar, aunque amemos a nuestra pareja. Porque uno quiere lo que tiene *y* lo que no tiene. Aunque apenas estemos empezando a dominar una cosa, el ego dice: ¿y por qué no empiezas a hacer otra? Con el tiempo, decimos que sí a demasiadas cosas y perdemos el límite. Somos como el capitán Ahab persiguiendo a Moby Dick, por razones que ya ni siquiera entendemos.

Tal vez su prioridad es realmente el dinero. O tal vez es la familia. Tal vez es ganar influencia o hacer un cambio. Tal vez es construir una organización que dure, o que cumpla un propósito. Todas estas son motivaciones perfectamente buenas. Pero usted necesita saber. Necesita saber lo que no quiere y lo que esas

decisiones dejan por fuera. Porque las estrategias suelen ser mutuamente excluyentes. Uno no puede ser cantante de ópera *e* ídolo de la música pop al mismo tiempo. La vida tiene que ver con cambiar unas cosas por otras y el ego lo quiere todo.

Entonces, ¿cuál es la razón para hacer lo que usted hace? Esa es la pregunta que hay que contestar. Piense en eso hasta que pueda responder. Solo entonces podrá entender lo que es importante y lo que no es. Solo entonces podrá decir no y podrá salirse de las carreras que no tienen importancia, o tal vez ni siquiera existen. Solo entonces será fácil hacer caso omiso de la gente “exitosa”, porque la mayoría del tiempo no lo son (al menos en comparación con usted, y con frecuencia incluso con ellos mismos). Solo entonces podrá desarrollar esa tranquila seguridad de la que hablaba Séneca.

Cuantas más cosas tenga y haga, más difícil será mantener la fidelidad a su futuro propósito, pero ahí es cuando es más esencial. Todo el mundo se cree el mito de que *si tuviera eso* —por lo general algo que tiene alguien más— sería feliz. Es posible que usted necesite salir esquilmado unas cuantas veces para darse cuenta de lo vacía que es esa ilusión. Ocasionalmente todos nos encontramos en medio de un proyecto, o una obligación, y no podemos entender por qué, y necesitará mucho valor y fe para detenerse.

Descubra qué es lo que le interesa de su objetivo. Haga caso omiso de quienes quieran alterar su paso. Déjelos desear lo que usted tiene, no al revés. Porque esa es la independencia.

PRIVILEGIOS, CONTROL Y PARANOIA

Una de las señales de que nos acercamos a una crisis nerviosa es creer que nuestro trabajo es terriblemente importante.

—BERTRAND RUSSELL

Cuando Jerjes, el emperador persa, cruzó el Helesponto (lo que hoy son Los Dardanelos) durante su invasión a Grecia, las aguas se levantaron y destruyeron los puentes que sus ingenieros habían pasado varios días construyendo. Así que arrojó cadenas al río y ordenó que le dieran trescientos azotes y lo marcaran con hierros hirviendo. Mientras sus hombres ejecutaban el castigo, se les ordenó que cantaran: “Tú, corriente salada y amarga, tu amo te impone este castigo por herirlo, a él que nunca te hirió a ti”. ¡Ah!, y también cortó las cabezas de los hombres que habían construido los primeros puentes.

Heródoto, el gran historiador, calificó esta demostración de “presuntuosa”, pero eso es probablemente demasiado suave. Sin duda, adjetivos como “ridícula” y “delirante” serían más apropiados. Pero, claro, eso era parte de un modelo. Poco antes de esto, Jerjes le había escrito una carta a una montaña cercana en la cual necesitaba excavar un canal. “Tal vez seas alta y orgullosa, escribió, pero no te atrevas a causarme problemas. O te derrumbaré hasta que caigas al mar”.

¿No es eso risible? Y más importante, ¿no es patético?

Las amenazas de Jerjes a objetos inanimados no son, infortunadamente, una anomalía histórica. Con el éxito, particularmente con el poder, llegan algunas de las fantasías más grandes y más peligrosas: las de los privilegios, el control y la paranoia.

Ojalá usted no esté todavía tan loco como para empezar a antropomorfizar las cosas y a exigirles retribución a los objetos

inanimados. Eso es, evidentemente, una locura y, gracias a Dios, es relativamente raro. Pero lo que es más probable, y más común, es que comencemos a sobrestimar nuestro propio poder. Luego perdemos la perspectiva. Y con el tiempo podemos terminar como Jerjes, convertidos en una broma monstruosa.

"El veneno más fuerte que se conoce hasta ahora —dijo el poeta William Blake—, viene de la corona de laureles de César". El éxito nos lanza una maldición.

El problema radica en el camino que nos llevó al éxito desde el comienzo. Lo que hemos logrado tal vez requirió con frecuencia demostraciones de puro poder y fuerza de voluntad. Tanto el espíritu emprendedor como el artístico requieren la creación de algo que antes no existía. Ser rico significa vencer el mercado y las probabilidades. Los campeones deportivos han demostrado su superioridad física ante innumerables oponentes.

Llegar a donde estamos implicó hacer caso omiso de las dudas y las reservas de la gente que nos rodea. Significó rechazar el rechazo. Tuvimos que tomar ciertos riesgos. Podríamos habernos dado por vencidos en cualquier momento, pero estamos aquí precisamente porque no lo hicimos. La persistencia y el valor ante las probabilidades en contra son, en parte, rasgos irracionales y, en algunos casos, rasgos *realmente* irracionales. Pero cuando funcionan, esas tendencias se pueden sentir reivindicadas.

¿Por qué no habrían de sentirse así? Es humano pensar que como ya lo hicimos una vez —como el mundo cambió de forma notoria o sutil—, ahora estamos en posesión de un cierto poder mágico. Estamos aquí porque somos más grandes, más fuertes, más inteligentes. Creemos que nosotros fabricamos la realidad que habitamos.

Justo antes de destruir su compañía de más de mil millones de dólares, Ty Warner, el creador de los Beanie Babies, desestimó las objeciones cautelosas de uno de sus empleados: "Podría poner el corazón de Ty en estiércol y de todas maneras lo comprarían". Pero se equivocó. Y la empresa no solo fracasó estruendosamente, sino que, más tarde, él casi termina en la cárcel.

No importa si usted es un billonario, un millonario o solo un chico que consiguió un buen empleo a temprana edad. La absoluta certeza que lo trajo hasta aquí se puede convertir en un lastre si no tiene cuidado. ¿Qué hay de las exigencias y los sueños acerca de una vida mejor? ¿De la ambición que impulsó el

esfuerzo? La soberbia y los privilegios siguen estando pendientes. Lo mismo se puede decir del instinto que lo impulsa a tomar el control, ahora que usted es un adicto a él. ¿Lo impulsa el deseo de probarles a los que dudaron de usted que estaban equivocados? Bienvenido a las semillas de la paranoia.

Sí, hay ciertas tensiones y angustias legítimas que vienen con las responsabilidades y las cargas de su nueva vida: todas las cosas con las que está lidiando, los frustrantes errores de la gente que debía ser más cuidadosa, una infinita lista de obligaciones. Nadie nos prepara para eso, lo cual hace que estos sentimientos sean todavía más difíciles de manejar. Se suponía que la tierra prometida era agradable, no irritante. Pero no puede permitir que las paredes se cierren sobre usted. Tiene que controlarse y controlar sus percepciones.

Cuando Arthur Lee fue enviado a Francia e Inglaterra para adelantar labores diplomáticas en nombre de los Estados Unidos durante la Guerra de Independencia, en lugar de aprovechar la oportunidad para trabajar con sus colegas diplomáticos Silas Deane y el estadista Benjamin Franklin, se llenó de rabia y empezó a sospechar que ellos no lo querían. Al final Franklin le escribió una carta (una carta que probablemente todos nos hemos merecido en la vida en un momento u otro) que incluía el siguiente inciso: “Si usted no se serena, su temperamento terminará convirtiéndose en locura, pues ese es el primer síntoma”. Probablemente porque Franklin sí estaba al mando de su temperamento, decidió que escribir la carta era suficientemente catártico. Nunca la envió.

Si alguna vez usted ha escuchado las grabaciones de Richard Nixon en la Oficina Oval, habrá percibido la misma enfermedad y habrá querido que alguien le hubiera enviado a Nixon una carta como la de Franklin. Es una desgarradora visión de un hombre que ha perdido el control, no solo de lo que puede hacer de manera legal, o del objetivo de su trabajo (*servir* al pueblo), sino de su propia realidad. Nixon osciló entre la seguridad suprema y el terror. Habló por encima de la opinión de sus subordinados y rechazó información y críticas que desafiaban aquello en lo que él quería creer. Vivía en una burbuja donde nadie podía decir “No”, ni siquiera su conciencia.

Existe una carta del general Winfield Scott a Jefferson Davis, el secretario de Guerra de los Estados Unidos del momento. Davis

se había quejado airadamente con Scott acerca de un asunto trivial. Este hizo caso omiso de las repetidas quejas hasta que, finalmente forzado a contestar, le escribió a Davis que lo compadecía: “Siempre es bueno compadecer a un imbécil enfurecido que lanza a todas partes golpes que solo le hacen daño a él”.

El ego es nuestro propio peor enemigo. También les hace daño a los que queremos. Nuestras familias y amigos tienen que sufrirlo, al igual que nuestros clientes y seguidores. Un crítico de Napoleón lo definió muy bien cuando comentó: “Él desprecia la nación cuyo aplauso busca”. No podía dejar de ver a los demás como gente que podía ser manipulada, gente a la que tenía que superar, gente que, a menos de que estuviera totalmente de su lado, estaba contra él.

Un hombre o una mujer inteligentes deben recordarse regularmente que su poder y su alcance tienen límites.

Alguien que se siente privilegiado supone que todo es suyo. Que se lo ha ganado. Al mismo tiempo, alguien que se siente privilegiado desdeña *a los demás* porque no puede concebir que sea posible valorar a otra persona tanto como a sí mismo. Suelta regaños y pronunciamientos que agotan a la gente que trabaja para y con él, y que no tiene otra opción que aguantar. El que se siente privilegiado sobrestima sus capacidades, juzga demasiado generosamente sus perspectivas y crea expectativas ridículas.

El control dice que todo se debe hacer a *nuestra* manera, incluso las cosas más pequeñas y anodinas. El control se puede convertir en un perfeccionismo paralizante o impulsarnos a pelear millones de batallas sin importancia, solo por el beneficio de mostrar que teníamos razón. Este también agota a la gente que necesitamos que nos ayude, en particular a la tranquila que no protesta sino hasta que la llevamos al punto de quiebre. Peleamos con el empleado del mostrador en el aeropuerto, con el representante del servicio al cliente por teléfono, con el agente que examina nuestra queja. ¿Para qué? En realidad, no podemos controlar el clima, ni el mercado ni a los demás, y nuestros esfuerzos y energías se desvían y pierden efecto.

La paranoia dice que no puede confiar en nadie. Está en esto totalmente sola y gracias a uno. Está rodeada de idiotas. Concentrarse solo en su trabajo, sus obligaciones y sus cosas no es suficiente, también tiene que estar orquestando distintas

maquinaciones tras bambalinas (para ganarles la partida a los demás antes de que ellos se la ganen a ella; para castigarlos por los desaires que percibe).

Todo el mundo ha tenido un jefe, un socio, un padre así. Toda esa rabia, todos esos conflictos, todo ese caos. ¿Cómo resultó? ¿Fue bueno para ellos?

“Todo aquel que consiente miedos vacuos se gana miedos reales”, escribió Séneca, quien fue un asesor político testigo de cómo la paranoia destruye de manera alarmante.

El efecto perverso es que esa lucha implacable por ser el número uno puede animar a los demás a combatirnos y minar nuestro poder. Ellos ven ese comportamiento tal como lo que es: una máscara de la debilidad, la inseguridad y la inestabilidad. En su frenesí por protegerse, la paranoia crea la sensación de persecución para hacer de su víctima una prisionera de sus propios engaños y del caos.

¿Es esa la libertad que esperaba cuando soñó con tener éxito? Lo más probable es que no.

Así que deténgase.

SABER PORTARSE

No es suficiente tener grandes cualidades; también debemos saberlas manejar.

—La Rochefoucauld

En 1953, Dwight D. Eisenhower regresó del desfile de su primera toma de posesión como presidente y entró a la Casa Blanca tarde en la noche. Al llegar a la residencia privada, su asistente principal le entregó dos cartas selladas que le habían sido enviadas temprano ese día. Una firme reacción de Eisenhower fue inmediata: "Nunca me entregue un sobre cerrado. Para eso tengo un equipo de secretarios".

Parece muy esnob, ¿cierto? ¿Sería que el cargo ya se le había subido a la cabeza?

En lo absoluto. Eisenhower reconocía en ese suceso aparentemente insignificante un síntoma claro de una organización desordenada y disfuncional. No todas las cosas tenían que pasar por él. ¿Quién sabía si el sobre era realmente importante? ¿Por qué nadie lo había revisado antes?

Como presidente, su primera prioridad fue organizar la rama ejecutiva y convertirla en una unidad eficiente, funcional y orientada a las prioridades, tal como solían ser sus unidades militares. No porque él fuera un hombre egocéntrico sino porque todo el mundo tenía un trabajo y confiaba en que la gente lo hiciera. Tal como lo expresaría después su jefe de gabinete: "El presidente hace las cosas más importantes. Yo hago las *siguientes* cosas más importantes".

La imagen pública de Eisenhower es la de un hombre que jugaba golf. En realidad, no fue un hombre perezoso, pero el tiempo libre que tenía era resultado de su eficiencia. Él sabía que lo urgente y lo importante no son lo mismo. Su trabajo era establecer las prioridades, pensar en grande y luego confiar en la gente que trabajaba para él para que hicieran el trabajo para el cual habían sido contratados.

La mayoría de nosotros no somos presidentes, ni siquiera presidentes de una compañía, pero a medida que escalamos posiciones en la vida, el sistema y los hábitos de trabajo que nos traen hasta un punto no necesariamente son lo que necesitamos para mantenernos más arriba. Cuando estamos empezando o somos unos aficionados, podemos tener ciertas peculiaridades, podemos compensar la desorganización con trabajo duro y un poco de suerte. Pero eso ya no sirve más adelante. De hecho, si usted no es capaz de crecer y *organizarse*, estará perdido.

Podemos comparar el sistema de Eisenhower en la Casa Blanca con la tristemente célebre compañía automovilística creada por John DeLorean, cuando se salió de General Motors (GM) para producir su propia marca de autos futuristas. Considerando que han pasado varias décadas desde la espectacular debacle de la compañía, podemos ser comprensivos y pensar que el hombre sencillamente era un adelantado para su época. Pero, de hecho, su ascenso y caída es una historia eterna: la de un narcisista ansioso de poder que saboteó su propia visión y perdió millones de dólares de otras personas en el proceso.

DeLorean estaba convencido de que la cultura del orden y la disciplina que reinaba en GM había coartado las posibilidades de creativos independientes como él. Cuando se propuso fundar su compañía, deliberadamente hizo todo distinto, desdeñando la sabiduría convencional y las prácticas empresariales establecidas. El resultado no fue ese refugio independiente y creativo que DeLorean se había imaginado con tanta ingenuidad. En lugar de eso fue una organización excesivamente política y disfuncional, incluso corrupta, que colapsó debido a su propio peso, y recurrió al delito y al fraude cuando perdió cerca de 250 millones de dólares.

Tanto el automóvil como la compañía de DeLorean fracasaron porque fueron mal manejados de comienzo a fin, con un énfasis puesto en la mala gestión de sus directivos. Es decir, el problema era el propio DeLorean. Comparado con Eisenhower, DeLorean trabajó constantemente, pero con resultados muy distintos.

Tal como lo expresó un ejecutivo: DeLorean “tenía la capacidad de reconocer una buena oportunidad, pero no sabía cómo aprovecharla”. Otro ejecutivo describió su estilo gerencial como “la persecución de globos de colores”; vivía constantemente distraído y abandonaba un proyecto por otro. Era un genio, pero,

tristemente, eso casi nunca es suficiente.

Aunque probablemente no lo hizo deliberadamente, DeLorean creó una cultura en la que el ego dominaba totalmente. Convencido de que el éxito continuo era algo que le pertenecía por derecho propio, parecía erizarse ante conceptos como disciplina, organización y planeación estratégica. Los empleados no recibían suficiente dirección y, en otras ocasiones, quedaban aplastados por una montaña de instrucciones triviales. DeLorean no sabía delegar, excepto a unos cuantos lacayos cuya lealtad ciega era mejor recompensada que la capacidad. Por encima todo, DeLorean solía estar siempre retrasado o embebido en sus pensamientos.

A los ejecutivos se les permitía trabajar durante el tiempo de la empresa en sus actividades extracurriculares; se les animaba específicamente a adelantar proyectos paralelos en los cuales su jefe tenía intereses, a pesar del posible conflicto. Como director ejecutivo, DeLorean distorsionaba con frecuencia la verdad ante los inversionistas, sus propios colegas y los proveedores, y este hábito se fue volviendo contagioso en toda la compañía.

Como les sucede a muchas personas a las que parece empujarlas un pequeño diablillo, las decisiones de DeLorean eran motivadas por todo menos aquello que habría sido eficiente, manejable o responsable. En lugar de replicar el sistema de GM y agregarle sus propias mejoras, es como si hubiese echado el orden por la borda. El resultado fue un caos en el que nadie seguía las reglas, nadie respondía por nada y se hacía muy poco. La única razón por la cual la compañía no colapsó de inmediato fue porque DeLorean era un maestro de las relaciones públicas, una habilidad que sostuvo el asunto hasta que salieron de la fábrica los primeros automóviles.

Como era de esperarse, los vehículos eran *pésimos*. No funcionaban. El costo por unidad superaba significativamente el presupuesto. No tenían suficientes distribuidores y tampoco podían entregarles los carros a los que tenían. El lanzamiento fue un desastre. DeLorean Motor Company nunca se recuperó.

Resulta que convertirse en un gran líder es difícil. *¡Quién lo creyera!*

DeLorean no sabía comportarse él mismo, así que tenía dificultades para dirigir a los demás. Por eso llevó todo al fracaso, tanto su propia vida como su sueño.

¿Saber portarse? ¿Esa es la recompensa por toda nuestra creatividad y nuevas ideas? ¿Convertirse en un hombre responsable? Sí, al final, todos enfrentamos el hecho de convertirnos en el supervisor adulto contra quien nos rebelamos inicialmente. Sin embargo, con frecuencia tratamos de reaccionar airadamente y preferimos pensar: *Ahora que yo estoy a cargo, las cosas van a ser diferentes.*

Pensemos en Eisenhower. Era el “maldito” presidente de los Estados Unidos, el hombre más poderoso del mundo. Él podría haber reaccionado y haber hecho las cosas como quería. Si era desorganizado, la gente tendría que aprender a vivir con eso (ya había habido muchos presidentes así). Sin embargo, él no cedió a la tentación. Entendió que lo que el país necesitaba era orden y responsabilidad. Y que eso era mucho más importante que sus propios caprichos.

Lo triste acerca de la historia de DeLorean es que, al igual que sucede con mucha gente talentosa, sus ideas eran asombrosas. Su automóvil era una innovación genial. Su modelo podría haber funcionado. Él tenía todos los recursos y el talento. Lo que impidió que los ingredientes se combinaran fueron el ego y la desorganización que este produce. Tal como nos sucede a tantos de nosotros.

Cuando usted obtiene éxito en su propio campo, es posible que sus responsabilidades comiencen a cambiar. Cada día que pasa, usted pasa menos tiempo *haciendo cosas* y más tiempo *tomando decisiones*. Esa es la naturaleza del liderazgo. Esta transición requiere volver a evaluar y actualizar su identidad. Requiere una cierta humildad para dejar a un lado algunas de las partes más placenteras o satisfactorias de su trabajo anterior. Significa aceptar que hay otras personas que pueden estar más calificadas o más especializadas en áreas en las que usted se sentía bastante competente, o que, al menos, puede ser más productivo que ellas se ocupen de esa tarea específica.

Sí, sería más divertido estar constantemente involucrado en cada detalle y sentirse importante por estar siempre apagando incendios. Las minucias son infinitamente atractivas y suelen ser gratificantes, mientras que ocuparse del panorama general puede ser más difícil. No siempre es divertido, pero es el trabajo. Si usted no piensa en el panorama general, porque está demasiado ocupado jugando al “jefe”, entonces ¿quién lo hará?

Desde luego, no hay un sistema “ideal”. Algunas veces son mejores los sistemas descentralizados. A veces son mejores los sistemas estrictamente jerárquicos. Cada situación es distinta. Cada proyecto y cada meta merece un enfoque a la medida de lo que hay que hacer. Tal vez un entorno creativo y relajado resulte más apropiado para lo que usted hace. Tal vez usted puede dirigir su negocio desde lejos, o tal vez es mejor que todo el mundo se vea cara a cara.

Lo que importa es que aprenda a comportarse y aprenda a dirigir a los demás, antes de que el mundo corporativo se lo coma vivo. Quienes practican la microgerencia son personas egoístas que no pueden hacer eso y que terminan rápidamente abrumadas. Lo mismo ocurre con los visionarios carismáticos que pierden el interés cuando es hora de ejecutar el plan. Peores son aquellos que se rodean de lacayos o aduladores que limpian sus desastres y crean una burbuja en la cual ni siquiera se dan cuenta de lo desconectados de la realidad que están.

La responsabilidad exige un reajuste y luego requiere que haya *más* claridad de propósito. En primer lugar, hay que establecer los principales objetivos y prioridades de la organización y de su vida. Luego, hay que perseguirlos con disciplina. Para producir resultados y solo resultados.

“El pez empieza a oler mal por la cabeza”, dice el refrán. Bien, usted es la cabeza ahora.

CUIDADO CON LA ENFERMEDAD DEL YO

Si yo no soy para mí, ¿quién será para mí? Si soy solo para mí, ¿quién soy?

—HILLEL

En la Segunda Guerra Mundial estaban, de un lado, los grandes generales de los Aliados —Patton, Bradley, Montgomery, Eisenhower, MacArthur, Zhukov— y, del otro, George Catlett Marshall, Jr. Mientras que todos ellos sirvieron a sus países y lucharon con valentía, el otro permaneció aparte.

Años más tarde, vemos que la Segunda Guerra Mundial fue claramente un combate donde los buenos se alinearon con generosidad contra el mal. El problema es que la victoria y el paso del tiempo han escondido la naturaleza demasiado humana de las personas que participaron del lado correcto de esa guerra. Es decir, olvidamos las peleas internas, las puñaladas traperas, el deseo de estar en el centro de las noticias, las poses, la codicia, la forma en que se cubrieron la espalda entre los Aliados. Mientras que los otros generales protegían su terreno, peleaban entre ellos y aspiraban con desesperación a tener un lugar en la historia, hay un hombre totalmente ausente de este panorama: el general George Marshall.

Sin embargo, Marshall los superó a todos con la magnitud de sus logros. ¿Cuál era su secreto?

Pat Riley, el famoso entrenador que llevó a Los Angeles Lakers y a Miami Heat a múltiples campeonatos, dice que los grandes equipos tienden a seguir una trayectoria. Cuando empieza, antes de haber ganado, un equipo es inocente. Si las condiciones son apropiadas, se unen, se cuidan uno al otro y trabajan juntos para obtener una meta colectiva. Esta etapa es lo que él llama “La escalada inocente”.

Después de que un equipo empieza a ganar, y comienza la

atención de los medios de comunicación, los lazos sencillos que unían a los individuos se van debilitando. Los jugadores calculan cuál es su importancia. Sus pechos se hinchan de orgullo. Surgen las frustraciones. Aparecen los egos. Casi siempre, dice Riley, a la "escalada inocente" le sigue la "enfermedad del yo". Esta "puede atacar a cualquier equipo ganador, en cualquier año, en cualquier momento" y lo hace con alarmante regularidad.

Entonces vemos a Shaq y a Kobe, incapaces de jugar juntos. A Jordan golpear a Steve Kerr, a Jud Buechler y a Will Perdue, ¡todos miembros de su propio equipo! Vemos a los empleados de Enron hundiendo a California en la oscuridad para poder aprovecharse de las circunstancias. Vemos las filtraciones a la prensa de ejecutivos contrariados que esperan huir de un proyecto que no les gusta. Vemos insultos degradantes y tácticas de intimidación.

Para nosotros es empezar a pensar que somos mejores, que somos especiales, que nuestros problemas y experiencias son increíblemente distintas de las de todos los demás, que nadie puede entender. Es una actitud que ha hundido a gente, equipos y causas mucho mejores que las nuestras.

Con el general Marshall, que empezó su período como comandante en jefe del Ejército de los Estados Unidos el día que Alemania invadió Polonia en 1939 y sirvió a lo largo de toda la guerra, vemos una de las pocas excepciones históricas a esta tendencia. Él fue un hombre que nunca contrajo la enfermedad del yo y que, en muchos sentidos, se avergonzaba de la gente que sí la tenía.

Todo comienza con su relación única con el rango, una obsesión para la mayoría de la gente que está en su campo de trabajo.

No era un hombre que se abstuviera de *toda* manifestación pública de su rango o su estatus. Por ejemplo, insistía en que el presidente lo llamara general Marshall y no George; después de todo, él se lo había ganado, ¿no? Pero mientras que otros generales normalmente intrigaban para obtener ascensos —el general MacArthur superó a otros oficiales en los años de la preguerra sobre todo debido a los constantes esfuerzos de *su madre*—, Marshall se encargaba activamente de desincentivarlos. Cuando otros comenzaron a hacer presión para que Marshall fuese nombrado jefe del Estado Mayor Conjunto, él les pidió que

dejaran de hacerlo porque “eso me vuelve conspicuo en el ejército. De hecho, demasiado conspicuo”. Más tarde, él mismo desmontó la intención del Congreso de pasar una ley que le otorgaba el rango de mariscal de campo (Field Marshal), no solo porque pensaba que sonaría ridículo ser el Field Marshal Marshall, sino porque no quería sobrepasar ni ofender a su mentor, el general Pershing, quien estaba cerca de la muerte y era una fuente de constante consejo y orientación.

¿Pueden imaginarlo? En todos estos casos, su sentido del honor lo hizo declinar los honores y, con frecuencia, estos se desviaron hacia otras personas. Como cualquier persona normal, Marshall sí quería esos honores, pero por el camino correcto. Más importante aún, él sabía que a pesar de lo agradable que habría sido recibirlos, él podía vivir sin ellos mientras que tal vez otros no podrían. El ego necesita honores con el fin de sentirse validado. La seguridad en uno mismo, por otro lado, es capaz de esperar y centrarse en la tarea a mano, sin pensar en el reconocimiento externo.

Al comienzo de nuestras carreras podemos hacer estos sacrificios con mayor facilidad. Podemos abandonar los estudios en una prestigiosa universidad para empezar nuestra propia compañía, o tolerar que nos miren por encima del hombro de vez en cuando. Pero después de que lo hemos “logrado”, la tendencia es pasarse a la mentalidad de “obtener lo que me pertenece por derecho”. Ahora, de forma inesperada, los premios y el reconocimiento importan, aunque no fue eso lo que nos trajo hasta aquí. Necesitamos ese dinero, ese título, la atención de los medios, pero no por el equipo, o por la causa, sino por nosotros mismos. Porque nos lo *ganamos*.

Dejemos en claro una cosa: nunca nos ganamos el derecho a ser codiciosos o a perseguir nuestros intereses a costa de todos los demás. Pensar de otra manera no solo es egoísta, sino contraproducente.

A propósito de esto, Marshall fue puesto a prueba de manera extrema. Un trabajo para el que se había preparado toda la vida estaba disponible: la comandancia de las tropas en el Día D. Roosevelt dejó saber que el mando sería de Marshall si él lo quería. Como los generales se ganan un lugar en la historia de acuerdo con sus hazañas en batalla, y aunque era necesario en Washington, Roosevelt quería darle la oportunidad de asumir ese

puesto. Pero Marshall no quiso entrar en el juego. “La decisión es suya, señor presidente. Mis deseos no tienen nada que ver con el asunto”. Así, el puesto y la gloria fueron para Eisenhower.

En efecto, Eisenhower resultó ser el mejor hombre para el trabajo. Se desempeñó maravillosamente y ayudó a ganar la guerra. ¿Qué otra cosa habría justificado mejor el cambio?

Sin embargo, eso es lo que nosotros hacemos: el ego deja de trabajar para cualquier misión mayor de la que seamos parte.

¿Qué vamos a hacer, entonces? ¿Dejar que alguien nos gane una?

La escritora Cheryl Strayed le dijo una vez a un joven lector: “Te estás convirtiendo en quien vas a ser y así tal vez no seas un idiota”. Esa es una de las ironías más peligrosas del éxito: nos puede convertir en alguien que nunca habríamos querido ser. La enfermedad del yo puede corromper hasta la más inocente de las escaladas.

Un general trató mal a Marshall una vez: esencialmente lo encargó de obligaciones sin importancia en la mitad de su carrera. Con el tiempo, Marshall lo superó y tuvo la oportunidad de vengarse, pero no lo hizo, porque, a pesar de los defectos del hombre, Marshall vio que todavía podía servirle al país y que la nación estaría peor sin él. ¿Y qué recibió en agradecimiento por este callado marginamiento del ego? Solo otro trabajo bien hecho y no mucho más.

La palabra para calificar esa conducta es una que no usamos mucho: magnánimo. Desde luego, también fue una buena estrategia, pero principalmente Marshall se portó de manera digna, generosa y magnánima, porque eso era lo correcto. Según algunos observadores de tanta altura como Truman, lo que distinguía a Marshall de casi todos los demás en la milicia y la política era que “el general nunca pensó en sí mismo”.

Hay otra historia sobre Marshall. Estaba posando para uno de los múltiples retratos oficiales para los cuales tienen que posar los militares. Después de presentarse muchas veces y satisfacer los requerimientos del pintor, Marshall fue finalmente informado por aquel de que el cuadro estaba terminado y podía marcharse. Marshall se levantó y empezó a irse. “¿No quiere ver el cuadro?”, le preguntó el artista. “No, gracias”, dijo Marshall con respeto y se fue.

¿Significa eso que el manejo de la imagen no es importante?

Claro que no. Usted notará que al comienzo de la carrera aprovecha cada oportunidad de mejorarla. Pero a medida que usted va obteniendo más logros, también se dará cuenta de que gran parte de eso implica una distracción del trabajo. El tiempo que pasamos con periodistas, premios y gente de mercadeo es tiempo que estamos lejos de lo que realmente nos importa.

¿Quién tiene tiempo de mirar un retrato de sí mismo? ¿Para qué?

Como observó su esposa años después, la gente que creía que George Marshall era simplemente un hombre modesto o tranquilo, pasaba por alto lo que tenía de verdaderamente especial. Marshall tenía los mismos rasgos que todos los demás: ego, intereses propios, orgullo, dignidad, ambición, pero todos estos rasgos también estaban "moderados por un sentido de la humildad y la generosidad".

No nos convierte en malas personas el hecho de querer que nos recuerden, el de querer llegar a la cima ni el de conseguir lo necesario para vivir bien en compañía de nuestra familia. Después de todo, eso es parte del atractivo.

Pero hay un equilibrio. Una frase más bien cursi del entrenador Tony Adams lo expresa muy bien. Juega por el nombre que tienes al frente de la camiseta, dice, y ellos te recordarán por el nombre que llevas en la espalda.

Volviendo a Marshall, las viejas ideas de que la generosidad o la integridad pueden ser debilidades o que no dejar avanzar a alguien es legítimo, han sido refutadas. Claro, algunas personas tal vez tengan dificultades para decir muchas cosas sobre él, pero todos y cada uno viven en un mundo que él ayudó a moldear.

¿Y el crédito? A nadie le importa.

MEDITAR SOBRE LA INMENSIDAD

Un monje es un hombre separado de todo y en armonía con todo.

—EVAGRIO PONTICO

En 1879, el conservacionista y explorador John Muir hizo su primer viaje a Alaska. Mientras exploraba los fiordos y paisajes rocosos de la ahora famosa Bahía de los Glaciares (bautizada por él), Muir se sintió tocado por una poderosa sensación. Siempre había estado enamorado de la naturaleza y allí, en el clima único del verano en el lejano norte, en ese momento único, sintió como si el mundo entero estuviera en sincronía, como si pudiera ver ante sus ojos el ecosistema entero y el círculo de la vida. Su pulso empezó a acelerarse mientras observaba el paisaje, como si él y su grupo se sintieran "acogidos e impulsados a sentir simpatía por todo, al estar de regreso en el corazón de la naturaleza", de la que todos venimos. Por fortuna Muir registró en su diario la hermosa cohesión del mundo que lo rodeaba, con palabras que pocos han superado desde entonces.

> Sentimos la vida y el movimiento que nos rodea, y la belleza universal: las mareas que van y vienen con una diligencia incansable, bañando las hermosas playas y meciendo las algas púrpura de las amplias praderas del mar en las que se alimentan los peces; los ríos salvajes que corren uno tras otro, blancos de cascadas, siempre abundantes y siempre cantarines, extendiendo sus brazos a través de miles de montañas; los vastos bosques que se alimentan de los rayos del sol que se cuelan por el follaje, cada célula en un torbellino de dicha; nubes blancas de insectos que agitan todo el aire, ovejas y cabras salvajes en las crestas llenas de hierba sobre los bosques, osos en las marañas de bayas, el visón y el castor y la nutria en el fondo de muchos ríos y lagos; indios y aventureros siguiendo sus solitarios caminos; aves cuidando a sus pichones, por todas partes, por todas partes, belleza y vida, y actividad feliz y dichosa.

Lo que Muir estaba experimentando en ese momento es lo que los estoicos llamaron *sympatheia*, la conexión con el cosmos. El filósofo francés Pierre Hadot la llama la "sensación oceánica", un sentido de pertenencia a algo más grande, un darse cuenta de que "las cosas humanas son un punto infinitesimal en la inmensidad". Esos son los momentos en que somos libres y nos sentimos atraídos hacia las preguntas importantes: *¿quién soy? ¿Qué estoy haciendo? ¿Cuál es mi papel en el mundo?*

Nada nos aleja tanto de esas preguntas como el éxito material, cuando siempre estamos ocupados, angustiados, sobrecargados, distraídos, forzados a reportarnos ante alguien, con responsabilidades a cuestas, lejos de todo lo que importa, cuando usted es rico y se dice que es importante y poderoso. El ego nos dice que el significado proviene de la actividad, que ser el centro de atención es lo único que importa.

Cuando carecemos de una conexión con algo más grande que nosotros, es como si faltara una parte de nuestra alma. Como si nos hubiéramos separado de la tradición de la que venimos, sea cual sea (un oficio, un deporte, una hermandad, una familia). El ego nos separa de la belleza y la historia del mundo. Se interpone en el camino.

Por eso no es sorpresa que el éxito nos parezca vacío, que estemos exhaustos. Que sintamos como si estuviéramos en una banda sinfín. Que perdamos contacto con la energía que alguna vez nos impulsó.

He aquí un ejercicio: visite un antiguo campo de batalla o un lugar de significación histórica. Mire las estatuas y estoy seguro de que no podrá evitar notar lo semejante que parece la gente, lo poco que la humanidad ha cambiado desde entonces (como era antes y como será para siempre). Aquí estuvo alguna vez un gran hombre. Aquí murió otra valiente mujer. En este palacio vivió un hombre cruel y rico... Es la sensación de que mucha gente ha estado aquí antes que nosotros, de hecho, muchas generaciones de personas.

En esos momentos tenemos una percepción de la inmensidad del mundo. El ego es imposible, porque nos damos cuenta, aunque sea fugazmente, de lo que Emerson quiso decir cuando afirmó que todo hombre "es una cita de todos sus ancestros". Ellos son parte de nosotros, nosotros somos parte de esa tradición. Abracemos el poder de esta posición y aprendamos de

ella. Entender eso es una sensación vivificante, como lo que Muir sintió en Alaska. Sí, somos pequeños. También somos una pieza de este gran universo y este proceso.

El astrofísico Neil deGrasse Tyson ha descrito bien esta dualidad: es posible disfrutar de las dos cosas, de nuestra relevancia y nuestra irrelevancia ante el cosmos. Como él dice: "Cuando levanto la mirada hacia el universo, sé que soy pequeño pero también grande. Soy grande porque estoy conectado con el universo y el universo está conectado conmigo". No podemos olvidar cuál es más grande y cuál ha estado aquí más tiempo.

¿Por qué cree usted que varios grandes líderes y pensadores de la historia se han adentrado en la naturaleza y han regresado llenos de inspiración, con un plan y con una experiencia que los pone en el camino de cambiar el mundo? Porque al hacerlo encuentran perspectiva, entienden el panorama más amplio de una manera que no era posible cuando estaban inmersos en el ajetreo de la vida diaria. Al silenciar el ruido que los rodea, finalmente pueden oír allí la voz sutil que necesitan escuchar.

La creatividad es un asunto de receptividad y reconocimiento. Esto no puede ocurrir si estamos convencidos de que el mundo gira alrededor de nosotros.

Al suprimir el ego, aunque sea temporalmente, podemos acceder a lo que queda de nosotros. Al abrir nuestra perspectiva, podemos ver más cosas.

Es triste ver lo desconectados que estamos del pasado y el futuro que somos en realidad. Olvidamos que había mamuts lanudos recorriendo la tierra mientras se estaban construyendo las pirámides. No nos damos cuenta de que Cleopatra vivió más cerca de nuestro tiempo que de la construcción de esas famosas pirámides que marcaban su reino. Cuando los trabajadores británicos estaban excavando la plaza Trafalgar para construir la columna de Nelson y sus famosos leones, encontraron en la tierra huesos de leones *de verdad*, que rugieron exactamente en el mismo lugar solo unos cuantos miles de años antes. Alguien calculó recientemente que se necesita una cadena de seis individuos que se den la mano entre ellos para conectar a Barack Obama con George Washington a través de los siglos. Hay un vídeo que se puede ver en YouTube, de un hombre que en 1956 está participando en un programa de la CBS llamado "Tengo un secreto", en un episodio en el que también apareció la famosa

actriz Lucille Ball. ¿Cuál era su secreto? Que estaba en el Teatro Ford cuando Lincoln fue asesinado. El gobierno de Inglaterra pagó solo recientemente deudas en las que incurrió desde 1720, para costear cosas como la Compañía de los Mares del Sur, las guerras napoleónicas, la abolición de la esclavitud por parte del Imperio y la gran hambruna irlandesa, lo que significa que en el siglo XXI todavía hay una conexión directa con los siglos XVIII y XIX.

A medida que crecen nuestro poder o nuestros talentos, nos gusta pensar que eso nos vuelve especiales, que vivimos en tiempos maravillosos y sin precedentes. Eso se debe, en parte, al hecho de que muchas de las fotos que vemos de hace cincuenta años son todavía en blanco y negro y al parecer suponemos que *el mundo* era en blanco y negro. Obviamente no lo era, el cielo era entonces del mismo color que ahora (y en algunos lugares, incluso más luminoso que el nuestro); los antiguos sangraban tal como nosotros y sus mejillas se ruborizaban de forma semejante a las nuestras. Somos exactamente igual a ellos y siempre lo seremos.

"Es difícil ser humilde cuando eres tan grande como yo", dijo una vez Mohamed Alí. Sí, muy bien. Esa es la razón por la que la gente importante tiene que trabajar duro y luchar contra ese viento en contra. Es difícil ser egocéntrico y estar convencido de la propia grandeza dentro de la soledad y el silencio de un tanque de deprivación sensorial. Es difícil ser algo *distinto de* una persona humilde cuando uno camina a lo largo de una playa tarde en la noche, con el océano negro e infinito estrellándose contra la arena a sus pies.

Tenemos que buscar activamente esta conexión cósmica. Recordemos el famoso poema de Blake que comienza diciendo: "Ver un mundo en un grano de arena / y un cielo en la flor salvaje / tener el infinito en la palma de la mano / y la eternidad en una hora". Eso es lo que buscamos aquí. Esa es la experiencia trascendental que hace que nuestro pequeño ego sea imposible.

Siéntase desprotegido contra los elementos o las fuerzas o los alrededores. Recuérdese lo inútil que es enfurecerse y pelear y tratar de rodearse de ventajas. Vaya y entre en contacto con el infinito y póngale fin a su separación consciente del mundo. Reconcíliese un poco mejor con las realidades de la vida. Dese cuenta de todo lo que pasó antes de usted, y cómo solo quedan

briznas de todo eso.

Deje que esa sensación lo invada todo el tiempo que sea posible. Luego, cuando empiece a sentirse mejor o más grande, vaya y hágalo de nuevo.

MANTENER LA SOBRIEDAD

El mayor refinamiento deriva hacia la simplicidad.

—Bruce Lee

Angela Merkel es la antítesis de casi cualquier suposición acerca de lo que debe ser un jefe de Estado, en especial un jefe del Estado alemán. Ella es sencilla. Modesta. No le preocupan la presentación ni llamar la atención. No da discursos incendiarios. No está interesada en expansiones ni en dominar el mundo. Básicamente, es una mujer callada y reservada.

La canciller Angela Merkel es discreta, sobria, en un mundo donde demasiados líderes viven embriagados con el ego, con el poder, con la posición. Esta sobriedad es precisamente lo que la ha convertido en una líder muy popular (ya lleva tres períodos) y, paradójicamente, en una fuerza poderosa y arrasadora a favor de la libertad y la paz en la Europa moderna.

Hay una historia sobre Merkel cuando era niña, durante una clase de natación. Un día caminó hasta el extremo del trampolín y se quedó ahí, pensando si debería saltar. Los minutos empezaron a pasar. Finalmente, cuando la campana marcaba el final de la clase, ella saltó. ¿Tenía miedo o simplemente era cautelosa? Muchos años más tarde, durante una importante crisis, les recordaría a los líderes de Europa que “el miedo es un mal consejero”. De niña, en ese trampolín, quería utilizar cada segundo de los que disponía para tomar la decisión *correcta* y no estar motivada por la imprudencia o el miedo.

En la mayoría de los casos pensamos que la gente tiene éxito gracias a su energía y su capacidad de entusiasmarse con sus causas. Casi excusamos el ego porque creemos que es parte esencial de la personalidad arrolladora que se necesita para “lograr cosas grandes”. Tal vez eso, un poco de ese anonadamiento fue lo que lo llevó a donde está usted ahora. Pero permítame preguntar: ¿realmente cree que eso sea sostenible durante las próximas décadas? ¿De verdad usted puede ser mejor

y más eficiente que todos los demás *para siempre*?

La respuesta es no. El ego nos dice que somos invencibles, que tenemos una fuerza ilimitada que nunca va a desaparecer. Pero ¿es eso cierto? ¿Eso es realmente lo que requiere la grandeza? ¿Energía ilimitada?

Merkel es la encarnación de la fábula de Esopo acerca de la tortuga. Ella es lenta y firme. La noche histórica en que cayó el Muro de Berlín, ella tenía 35 años. Se tomó una cerveza, se fue a acostar y al día siguiente se presentó temprano a trabajar. Unos pocos años después, trabajó para llegar a ser una física respetada, pero desconocida. Solo entonces entró a la política. A los cincuenta se convirtió en canciller. Fue un camino lento y laborioso hacia la cima.

Sin embargo, el resto de nosotros quiere llegar a la cima tan rápido como sea humanamente posible. No tenemos paciencia para esperar. Estamos ansiosos por escalar posiciones. Y cuando llegamos arriba, tendemos a pensar que el ego y la energía son la única solución para quedarse ahí. Pero no es así.

Cuando el presidente ruso Vladimir Putin trató de intimidar a Merkel en una ocasión dejando que su enorme perro de caza ladrara durante una reunión (se sabe públicamente que a ella no le gustan los perros), ella no se inmutó y más tarde hizo una broma sobre el asunto. Como resultado, él fue quien quedó como una persona asustadiza y débil. Durante su ascenso al poder, y especialmente durante el tiempo que lleva como canciller, Merkel ha mantenido un equilibro constante y gran claridad mental, independientemente de las tensiones o los estímulos que la rodean.

Si nosotros hubiéramos estado en una situación similar, tal vez habríamos saltado a la acción, nos habríamos indignado o hubiésemos declarado que eso era inaceptable. Tenemos que alzarnos en defensa de nosotros mismos, ¿no es verdad? ¿Pero lo hacemos? Pero en la mayoría de los casos, eso solo es ego y solo aumenta la tensión. Merkel es firme, clara y paciente. Está dispuesta a ceder en todo menos en los principios que están en juego, a pesar de que mucha gente ya los haya perdido de vista.

Eso es sobriedad. Ese es el arte del autocontrol.

Merkel no se convirtió en la mujer más poderosa del mundo occidental por accidente. Lo más importante es que ella ha mantenido su posición durante tres períodos con la misma

fórmula.

El gran rey filósofo Marco Aurelio sabía esto muy bien. Llamado a participar en política casi contra su voluntad, le sirvió al pueblo romano en posiciones importantes desde cuando era un adolescente hasta su muerte. Siempre había asuntos urgentes: apelaciones qué escuchar, guerras qué pelear, leyes qué aprobar, favores qué conceder. Marco Aurelio se esforzó por escapar a lo que él llamaba "imperialización", la mancha del poder absoluto que había acabado con anteriores emperadores. Para hacerlo, se escribió *a sí mismo* que "debía luchar para ser la persona que la filosofía había tratado de formar en él".

Esta es la razón por la cual se supone que el filósofo zen Zuigan se desafiaba a sí mismo todos los días:

—Maestro...
—Sí, ¿señor?

Y luego agregaba:

—Vuélvete discreto.
—Sí, señor.

Y concluía diciendo:

—No te dejes engañar por los demás.
—Sí, señor. Sí, señor.

Hoy podríamos agregar:

—No te dejes engañar por la cantidad de seguidores en las redes sociales ni por la cantidad de dinero que tienes en la cuenta bancaria.

Tenemos que luchar por mantener la sobriedad, a pesar de las distintas fuerzas que revolotean en torno a nuestro ego.

El historiador Shelby Foote observó que "el poder no corrompe tanto; eso es demasiado simple. El poder fragmenta, cierra las opciones, hipnotiza". Eso es lo que hace el ego. Nubla la

mente precisamente cuando necesita claridad. La discreción es un contrapeso, una cura contra la resaca, o mejor aún, un método preventivo.

Otros políticos son audaces y carismáticos. Pero, como se supone que dijo Merkel una vez, “no se pueden solucionar las tareas con carisma”. Ella es racional. Analiza. Se preocupa por la situación y no por sí misma, como suele hacer la gente que está en el poder. Su formación en ciencias es muy útil aquí, claro. Los políticos suelen ser vanos, viven obsesionados con su imagen. Merkel es demasiado objetiva para eso. Ella se preocupa por los resultados y nada más. Un escritor alemán observó en un tributo por su cumpleaños número cincuenta, que la falta de pretensión es la principal arma de Merkel.

David Halberstam, al escribir sobre el entrenador de los Patriotas, Bill Belichick, comentó una vez que el hombre “no solo estaba en el negocio de la carne, sino que despreciaba el chisporroteo*”. Se podría decir lo mismo sobre Merkel. Los líderes como Belichick y Merkel saben que lo que gana partidos y hace progresar una nación es la sustancia. El chisporroteo, por otro lado, dificulta tomar las decisiones *correctas*: cómo interactuar con los demás, a quién promover, que actividades adelantar, qué críticas escuchar, cuándo atacar un problema.

La Europa de Churchill requería una clase de líder. El mundo interconectado de hoy requiere otra. Porque hay mucha información qué procesar, mucha competencia, muchos cambios. Si no se tiene claridad mental… todo está perdido.

Obviamente, al hablar de sobriedad no estamos hablando sobre la abstinencia de las drogas o el alcohol, pero es cierto que en la sobriedad del ego también hay un elemento de contención, la eliminación de lo innecesario y lo destructivo. No más obsesión con la imagen. No más malos tratos para las personas que están por debajo o por encima suyo. Hay que dejar de caer en las trampas de la primera clase y el tratamiento de estrellas. Hay que dejar de discutir, pelear, pavonearse, adoptar una actitud altiva o paternalista y dejar de maravillarnos por nuestra propia capacidad o importancia.

La sobriedad es el contrapeso que debe equilibrar el éxito. En especial si las cosas van cada vez mejor.

Tal como anotó J. L. Basford, “se requiere una fuerte constitución para soportar los repetidos ataques de la

prosperidad”. Bueno, ahí es donde estamos ahora.

Hay un viejo dicho acerca de cómo, si uno quiere vivir feliz, debe vivir escondido. Eso es cierto. El problema es que eso nos privaría a los demás de modelos de comportamiento realmente buenos. Tenemos suerte de ver a alguien como Merkel en una posición tan pública, porque ella es realmente la representante de una mayoría muy grande pero silenciosa.

A pesar de lo difícil que puede ser creer en lo que vemos en los medios, sí hay personas exitosas que viven en apartamentos modestos. Al igual que Merkel, estas personas tienen vidas normales con sus parejas (el esposo de Merkel faltó a la posesión en uno de los períodos). Su vida carece de artificio, usan ropa normal. La gente más exitosa es gente de la que nunca hemos oído hablar. Porque ellos así lo quieren.

Eso les permite mantener su sobriedad. Les ayuda a hacer su trabajo.

---

* El “chisporroteo” es el sonido que hace un trozo de carne cuando se lanza a un sartén. N. de la T.

PARA LO QUE SUELE VENIR DESPUÉS, EL EGO ES EL ENEMIGO…

La evidencia está entregada y usted es el veredicto.

—ANNE LAMOTT

Usted ya está en el pináculo. ¿Qué ha encontrado? Solo lo difícil y complejo que es saber manejar el éxito. Pensó que sería más fácil cuando llegara, pero en lugar de eso, ha descubierto que es algo totalmente nuevo. Lo que ha encontrado es que debe aprender a comportarse de manera que pueda mantener lo que ha logrado.

El filósofo Aristóteles no era ajeno a los mundos del ego, el poder y el imperio. Su pupilo más famoso fue Alejandro Magno y, en parte gracias a las enseñanzas de Aristóteles, este joven logró conquistar todo el mundo conocido. Alejandro era valiente e inteligente y, con frecuencia, también sabio, brillante y generoso. Sin embargo, es claro que Alejandro hizo caso omiso de la lección más importante de Aristóteles. Y esa es, en parte, la razón de que muriera a los 32 años, lejos de su casa y probablemente a manos de sus propios hombres, quienes finalmente dijeron: “Es suficiente”.

No es que Alejandro se haya equivocado por tener grandes ambiciones. Alejandro sencillamente nunca entendió cuál era el “justo medio” de Aristóteles. En repetidas ocasiones Aristóteles habla de la virtud y la excelencia como puntos a lo largo de un espectro. El valor, por ejemplo, está entre la cobardía, en un extremo, y la imprudencia, en el otro. La generosidad, que tanto admiramos todos, debe detenerse antes de convertirse en derroche o en mezquindad, con el fin de ser útil. Definir dónde está el límite puede ser difícil, pero si no logramos hacerlo, nos arriesgamos a caer en extremos peligrosos. Esa es la razón por la cual es tan difícil llegar a la excelencia. Aristóteles escribió. “En cada caso es difícil encontrar el punto medio; por ejemplo, no

todo el mundo halla el punto central en un círculo, solo el que sabe".

Podemos usar el justo medio para navegar a través del ego y nuestros deseos de lograr cosas.

La ambición ilimitada es fácil, al igual que todo el mundo puede acelerar a fondo. La satisfacción también es fácil, solo tenemos que *quitar* el pie del acelerador. Debemos evitar eso que el estratega empresarial Jim Collins llama la "búsqueda indisciplinada de más", así como la satisfacción y la idea de ser un privilegiado que viene con los aplausos. Para apoyarnos de nuevo en Aristóteles, lo difícil es aplicar la cantidad precisa de presión, en el momento oportuno, de la manera apropiada, durante la cantidad de tiempo adecuada, en el automóvil correcto y viajando en la dirección indicada.

Si no lo hacemos, las consecuencias son funestas.

Se conoce una frase de Napoleón, quien, al igual que Alejandro, murió en un estado lamentable. Napoleón dijo: "Los hombres muy ambiciosos han buscado la felicidad... y han hallado la fama". Lo que Napoleón quiere decir es que detrás de cada objetivo está el impulso de ser feliz y sentirse satisfecho, pero cuando el egocentrismo toma el control, nos desviamos del camino y terminamos en otro lugar totalmente distinto. En su famoso ensayo sobre Napoleón, Emerson se esfuerza por señalar que, solo pocos años después de su muerte, Europa volvió a ser exactamente como era antes de que llegara Napoleón. Todas esas muertes, esos esfuerzos, esa codicia y esos honores, ¿para qué? Básicamente para nada. Napoleón, dice Emerson, se desvaneció rápidamente, al igual que el humo de su artillería.

Howard Hughes —a pesar de su reputación como una especie de audaz inconformista— no fue un hombre feliz, a pesar de lo asombrosa que pueda parecer su vida. Cuando se acercaba a la muerte, uno de sus asistentes trató de aliviar sus sufrimientos: "Usted ha tenido una vida increíble", le dijo. Pero Hughes negó con la cabeza y respondió con notoria honestidad y firmeza: "Si alguna vez hubieras cambiado de lugar conmigo, te apuesto que, antes de que pasara una semana, habrías pedido volver a cambiar".

Nosotros no tenemos que seguir esos pasos. Ya sabemos qué decisiones debemos tomar para evitar llegar a eso: fomentar una actitud sobria y discreta, evitar la codicia y la paranoia, mantener

la humildad, atesorar el sentido de propósito, conectarnos con el mundo más amplio que nos rodea.

Porque incluso si nos sabemos conducir, la prosperidad no ofrece ninguna garantía. El mundo conspira contra nosotros de muchas maneras y las leyes de la naturaleza dicen que todo regresa al punto medio. En deportes, el calendario se pone más difícil después de una temporada de triunfos, los equipos malos consiguen mejores candidatos a jugadores y el tope salarial dificulta la posibilidad de mantener el equipo unido. En la vida, cuanto más tenemos, más impuestos pagamos y más obligaciones nos impone la sociedad. Los medios son más severos con aquellos a quienes han cubierto antes. Los rumores y los chismes son el costo de la fama: es un borracho, es gai, es un hipócrita, es una bruja. La multitud protegerá al perdedor y *atacará* a los ganadores.

Esto solo es un hecho de la vida. ¿Quién se puede dar el lujo de añadirle una actitud negadora a todo esto?

En lugar de permitir que el poder nos haga delirar o dar por hecho lo que tenemos, será mejor que invirtamos tiempo en prepararnos para los cambios del destino que son inevitables en la vida. Es decir, el fracaso, la adversidad, las dificultades.

¿Quién puede saberlo? Tal vez lo que viene enseguida sea un fracaso. O, peor aún, tal vez usted mismo lo haya causado. El solo hecho de haberlo logrado una vez, no significa que pueda hacerlo bien para siempre.

Porque los reveses y los retrocesos son parte del ciclo de la vida y de la ambición tanto como cualquier otra cosa.

Pero también podemos manejarlos.



TERCERA PARTE

FRACASO

Aquí estamos experimentando las dificultades propias de cualquier viaje. Tal vez hayamos fallado, tal vez nuestro objetivo resultó ser más difícil de lo esperado. Nadie es infinita y permanentemente exitoso y no todo el mundo encuentra el éxito al primer intento; todos tenemos que lidiar con la adversidad y los reveses a lo largo del camino. El ego no solo no permite que nos preparemos para estas circunstancias y tampoco nos permite entenderlas, sino que, con mucha frecuencia, ha contribuido a que estas se presenten. La salida, la forma de volverse a levantar requiere reorientación y mayor autoconciencia. No necesitamos compasión —ni la de los demás ni la nuestra—, necesitamos propósito, aplomo y paciencia.


EL EGO ES EL ENEMIGO
DE CUALQUIER FRACASO
O RETO QUE USTED ENFRENTE...

Exhibimos nuestras riquezas y escondemos nuestra pobreza porque la humanidad está dispuesta a simpatizar más completamente con nuestra dicha que con nuestra tristeza. Nada es tan mortificante como vernos forzados a exponer a la vista del público nuestras angustias, y sentir que, aunque nuestra situación está ante los ojos de toda la humanidad, ningún mortal es capaz de imaginarse ni la mitad de lo que sufrimos.

—ADAM SMITH

Durante la primera mitad de su vida, prácticamente todo en la vida de Katharine Graham fluyó bastante bien.

Su padre, Eugene Meyer, era un genio financiero que hizo su fortuna en el mercado accionario. Su madre era una celebridad bellísima y brillante. De niña, Katharine tuvo todo lo mejor: las mejores escuelas, los mejores maestros, las mejores casas y criados que hacían todo.

En 1933 su padre compró *The Washington Post*, un importante pero emproblemado periódico que él empezó a rescatar. Al ser la única hija que expresó interés en el periódico, Katharine lo heredó y más tarde se lo entregó a su esposo, Phillip Graham, un hombre también brillante.

Katharine no es otra Howard Hughes que derrochó su fortuna familiar. No fue otra niña rica que decidió tomar el camino fácil porque podía hacerlo. Sin embargo, sí tuvo una vida llena de comodidades, de eso no hay duda. En sus propias palabras, ella vivía feliz siendo la cola de la cometa de su esposo (y de su padre).

Luego, la vida dio un giro. El comportamiento de Phil empezó a volverse cada vez más errático. Bebía mucho, comenzó a tener amoríos, tomaba decisiones empresariales imprudentes y compraba cosas que no podía pagar. Solía humillar a su esposa en frente de casi toda la gente que conocían. Problemas de gente rica, ¿no es verdad? Resulta que Phil sufrió un severo ataque nervioso y, cuando ella se dedicó a cuidarlo durante la recuperación, él se suicidó con un rifle de cacería mientras ella

dormía la siesta en el cuarto vecino.

En 1963, a los 46 años, con tres hijos y sin ninguna experiencia laboral, Katharine se vio forzada a asumir la dirección de la Washington Post Company, una empresa gigantesca con miles de empleados. No tenía ninguna preparación y era una mujer tímida e ingenua.

Aunque trágico, de ninguna manera se puede decir que esto fuera un cataclismo. Seguía siendo rica, blanca y llena de privilegios, aunque nunca pensó que esto fuera lo que le esperaba en la vida. Ese es el punto. El fracaso y la adversidad son relativos y únicos para cada uno de nosotros. Casi sin excepción, esto es lo que suele hacer la vida: agarra nuestros planes y los vuelve trizas. A veces en una sola ocasión, a veces en muchas ocasiones.

El filósofo y economista George Goodman observó una vez que era como si "estuviéramos en un baile maravilloso, en el que la champaña burbujeara en todas las copas y la brisa del verano se llenara de risas. Sabemos que los jinetes negros van a llegar en algún momento y entrarán por las puertas de la terraza buscando venganza y espantando a los sobrevivientes. Quienes se marchen temprano se salvarán, pero el baile es tan espléndido que nadie quiere irse antes de tiempo. Así que todo el mundo pregunta constantemente: ¿qué hora es? Pero ninguno de los relojes tiene manecillas".

Goodman estaba hablando de las crisis económicas, aunque también podría estar hablando del lugar en que nos encontramos todos en nuestra vida, y no solo una sino muchas veces. Las cosas van bien. Tal vez aspiramos a alcanzar un gran objetivo. Tal vez estamos, por fin, disfrutando de los frutos de nuestro trabajo. En cierto momento el destino intervendrá.

Si el éxito es un acierto del ego que nos embriaga, el fracaso es un golpe al ego que resulta devastador. Esa es la razón por la cual los errores se vuelven grandes caídas con tanta frecuencia y los problemas pequeños pueden volverse grandes reveladores. Si el ego suele ser solo un efecto secundario desagradable de los grandes éxitos, puede ser fatalmente doloroso durante el fracaso.

Calificamos estos problemas de muchas formas distintas: sabotaje, injusticia, adversidad, pruebas de la vida, tragedia. No importa la denominación, es una prueba. El asunto no nos gusta y muchos nos dejamos hundir. Otros parecen estar hechos para salir adelante. En cualquier caso, es lo más difícil que tendrá que hacer

una persona.

Este destino está tan escrito para nosotros como lo estaba hace 5000 años para el joven rey en *Gilgamesh*:

Enfrentará batallas que no conoce,
recorrerá un camino que no conoce.

En todo caso, eso fue lo que le ocurrió a Katharine Graham. Resultó que hacerse cargo del periódico fue el primero de una serie de eventos difíciles y dolorosos que se extenderían a lo largo de dos décadas.

Hablando sobre George Washington, Thomas Paine escribió una vez que hay en "algunas mentes una firmeza natural que no se dispara con pequeñeces, pero que, cuando se activa, descubre un gabinete de fortalezas". Katharine parece haber tenido un gabinete similar, pues fue capaz de "rehacer" su vida totalmente.

Cuando se instaló como cabeza del periódico, Katharine descubrió que la junta directiva del diario, de corte muy conservador, era un obstáculo permanente. Sus miembros tenían una actitud constante de superioridad, eran enemigos de los riesgos y habían bloqueado el progreso de la compañía. Katharine entendió que tendría que desarrollar su propia brújula y no depender de otras personas, como siempre lo había hecho. Con el tiempo se hizo evidente que necesitaba un nuevo editor ejecutivo y, contra la recomendación de la junta, reemplazó al antiguo y popular editor por un joven desconocido. Era suficiente.

El siguiente giro no fue tan sencillo. Justo cuando la compañía estaba a punto de entrar a la bolsa de valores, el *Post* recibió una colección de documentos oficiales robados, y los editores le pidieron publicarlos, a pesar de que existía una orden judicial que impedía la publicación. Katharine consultó con sus abogados. Consultó a la junta. Todos le aconsejaron que no publicara nada, pues eso podía afectar la oferta pública inicial y comprometer a la compañía en una serie de demandas que durarían años. Sin saber qué hacer, optó por publicar los documentos, una decisión sin precedentes. Poco después, la investigación por parte del periódico de un robo en los cuarteles del Partido Demócrata, apoyada en una fuente anónima, casi produce un rompimiento permanente con la Casa Blanca y la poderosa élite de Washington (también puso en peligro las licencias gubernamentales que el

Post necesitaba para operar las estaciones de televisión de las que era dueño). En cierto momento, John Mitchell, un partidario de Richard Nixon que se desempeñaba como fiscal general de los Estados Unidos, dijo que Katharine había llegado tan lejos que sus "tetas" iban a terminar "atrapadas en un gran exprimidor". Otro asistente se jactó de que la Casa Blanca estaba buscando formas de acabar con el periódico. Póngase usted en los zapatos de Katharine: "¿cómo podemos hacerle el mayor daño al *Post*?", se preguntaba la oficina más poderosa de la Tierra.

Para acabar de completar, el precio de las acciones del *Post* era menos que bueno. El mercado estaba a la baja. En 1974, un inversionista empezó a comprar acciones de manera agresiva. La junta directiva estaba aterrorizada. Podía ser una toma hostil. Katharine fue enviada a reunirse con el inversionista. El año siguiente el sindicato de impresores de periódicos empezó una huelga perversa y extendida. En cierto momento, los miembros del sindicato usaron camisetas que decían: "Phil le disparó al Graham equivocado". A pesar de esas tácticas, o quizás debido a ellas, Katharine decidió combatir la huelga. Los huelguistas contraatacaron. Una mañana, a las cuatro de la madrugada, recibió una llamada frenética: el sindicato estaba saboteando la maquinaria de la compañía, habían golpeado a un empleado inocente y luego le prendieron fuego a una de las máquinas de impresión. Por lo general, en situaciones como esta, los competidores se ayudan entre ellos prestándose la maquinaria, pero los competidores del *Post* se negaron a permitirle el acceso a sus impresoras. La compañía estaba perdiendo cerca de 300 000 dólares al día en publicidad debido a la huelga.

Fue entonces cuando un grupo de inversionistas importantes empezaron a vender sus acciones de la Washington Post Company, pues evidentemente habían perdido la fe en el futuro del periódico. Impulsada por el inversionista que había conocido hacía un tiempo, Katharine decidió que su mejor opción era gastar una enorme cantidad de fondos de la compañía volviendo a comprar sus propias acciones en el mercado público, una movida peligrosa que casi nadie hacía en esa época.

Había demasiados fracasos e incendios que apagar. Sin embargo, debido a su perseverancia, Katharine pudo desprenderse de muchos de ellos mejor de lo que nadie hubiese podido esperar.

Los documentos filtrados que Katharine publicó se conocerían luego como los "Papeles del Pentágono" y conformaron uno de los informes más importantes en la historia del periodismo. Las hostilidades con la Casa Blanca llevaron a la investigación sobre Watergate que cambió la historia de los Estados Unidos y tumbó a Nixon de la presidencia. Gracias a este reportaje el periódico ganó un premio Pulitzer. El inversionista hostil que Katharine conoció resultó ser un hombre llamado Warren Buffett, que se convertiría en su mentor en el campo de los negocios y en un gran abogado y administrador de la compañía (sus pequeñas inversiones en la compañía familiar llegarían a valer cientos de millones). Katharine finalmente venció en las negociaciones con el sindicato. Su principal competencia en Washington, el *Star*, el mismo que se había negado a ayudarla, cerró de repente y fue adquirido por el *Post*. La recompra de acciones, que hizo en contra no solo de la sabiduría financiera sino de la opinión del mercado, le produjo a la compañía *miles de millones* de dólares.

Resultó que la larga lucha que soportó, los reiterados fracasos, las crisis, los ataques, todo ello llevaba a algún lado. Si usted hubiese invertido un dólar en las acciones del *Post* cuando entró a la bolsa en 1971, este se habría convertido en 89 dólares cuando Katharine renunció a la dirección en 1993, en comparación con 14 dólares en promedio para esa industria y 5 dólares para las quinientas empresas de S&P. Esto convierte a Katharine Graham no solo en una de las directoras ejecutivas más exitosas de su generación, y en la primera en dirigir una compañía que hace parte de las quinientas de *Fortune,* sino en uno de los mejores directores ejecutivos de la historia, independientemente de su género, y punto.

Para alguien que había nacido con una cuchara de plata en su boca, la primera década y media fue lo que se llamaría un bautizo de fuego. Katharine enfrentó una dificultad tras otra, problemas que no estaba preparada para manejar, o por lo menos eso parecía. Hubo momentos en los que probablemente sintió que debería haber vendido el maldito diario y disfrutar de la enorme fortuna.

Ella no causó el suicidio de su marido, pero debido a él tuvo que seguir adelante sola. Tampoco buscó involucrarse con Watergate y los Papeles del Pentágono, pero las dos historias llegaron a su puerta y tuvo que abrirse camino a través de su

naturaleza incendiaria. Mientras que otros se aventuraron a efectuar compulsivamente compras y fusiones durante los años ochenta, Katharine las evitó. Ella redobló sus esfuerzos y los de su compañía, a pesar de haber sido tratada por Wall Street como una piltrafa. Ella habría podido tratar de encajar muchas veces, pero no lo hizo.

En cualquier momento alguien puede experimentar un fracaso o un retroceso. Bill Walsh dijo una vez: “Casi siempre el camino a la victoria pasa por un lugar llamado ‘fracaso’”. Con el fin de volver a saborear el éxito, uno tiene que entender qué lo llevó a ese momento (o a esos años) de dificultades, qué fue lo que salió mal y por qué. Uno debe manejar la situación para poder dejarla atrás. Necesitará tanto aceptarla *como* atravesarla.

Katharine Graham estuvo sola durante la mayor parte de este proceso. Se iba abriendo camino a tientas, tratando de entender situaciones en las que nunca pensó hallarse. Ella es un ejemplo de que uno puede hacer casi todo bien y aun así encontrarse en un lío gordo.

Pensamos que el fracaso solo les llega a los egocéntricos que se lo estaban buscando. Nixon se merecía fracasar, pero ¿qué hay de Katharine? La realidad es que sí, mucha gente hace todo lo necesario para estrellarse contra el mundo, pero la gente buena también falla todo el tiempo (o sufre por las fallas de otras personas). Gente que ya ha sufrido muchas cosas, suele encontrarse con más problemas. La vida no es justa.

Al ego le encanta esa noción: la idea de que algo es justo o no lo es. Es lo que los psicólogos denominan “herida narcisista”: nos tomamos a pecho eventos totalmente indiferentes y objetivos porque nuestro sentido del yo es frágil y depende de que las cosas salgan todo el tiempo como queremos. Pero ¿qué importa si las dificultades que estamos pasando son nuestra culpa o nuestro problema? La respuesta es que eso no es importante porque de todas maneras tenemos que lidiar con el asunto de inmediato. El ego de Katharine no fue lo que la llevó a encontrar tantos problemas, pero si ella hubiese sido una persona egocéntrica, ciertamente le habría impedido volver a triunfar. Usted podría decir que el fracaso siempre llega sin ser invitado, pero gracias a nuestro ego, muchísimos de nosotros le permitimos que se quede a vivir con nosotros definitivamente.

¿Qué fue lo que Graham necesitó en todo este proceso? Nada

de arrogancia, ni bravatas inútiles. Necesitó ser fuerte. No necesitó al ego para sortear la tormenta. Necesitó seguridad en sí misma y disposición para aguantar. Sentido de lo que está bien y lo que está mal. *Propósito*. El asunto no tenía que ver con *ella*. Tenía que ver con preservar el legado de su familia. Proteger el periódico. Hacer su trabajo.

¿Qué hay de usted? ¿Acaso su ego lo traicionaría cuando las cosas se pongan difíciles? ¿O puede seguir adelante sin él?

Cuando enfrentamos dificultades, en especial dificultades públicas (dudas, escándalos, pérdidas), nuestro amigo el ego muestra sus verdaderos colores.

Y al absorber las críticas negativas, el ego nos dice: Yo sabía que tú no podrías. *¿Por qué lo intentaste?* El ego afirma: esto no vale la pena. Esto no es justo. Esto es problema de alguien más. *¿Por qué no te inventas una buena excusa y te lavas las manos?* Nos dice que no deberíamos tener que soportar eso. Nos dice que nosotros no somos el problema.

Es decir, le agregamos una autoagresión a cada lesión que sufrimos.

Para parafrasear a Epicuro, quienes tienen ideas narcisistas viven en una "ciudad sin muros". Nuestro frágil sentido del yo está bajo constante amenaza. Las ilusiones, los logros, eso no sirve de defensa. No cuando tenemos esa sensible antena especial entrenada para recibir (y crear) las señales que desafían nuestro precario balance.

Es una miserable manera de vivir.

El año antes de que Walsh se hiciera cargo de los San Francisco 49ers, estos quedaron 2-14. Su primer año como entrenador principal y director técnico, quedaron... 2-14. ¿Se pueden imaginar la decepción? ¿Todos esos cambios, todo el trabajo que se realizó durante ese primer año, y terminar exactamente en el mismo lugar en que terminó el entrenador incompetente que lo precedió? Así es como pensaríamos la mayoría. Y luego tal vez comenzaríamos a culpar a otra gente.

Walsh se dio cuenta de que "tenía que buscar evidencias en otra parte" de que las cosas estaban cambiando. Para él, fueron la forma en que se jugaban los partidos y las buenas decisiones y cambios que se estaban haciendo dentro de la organización. Dos temporadas más tarde él y su equipo ganaron el Super Bowl y luego varios más. Cuando estaban en el fondo, esas victorias

deben haberse visto muy lejos, por eso es que debemos ser capaces de ver más allá.

Tal como observó una vez Goethe, la gran falla es “verse a uno mismo como más de lo que es y valorarse como menos de lo que vale de verdad”. Una buena metáfora podría ser la recompra de acciones que hizo Katharine Graham a finales de los años setenta y ochenta. La recompra de acciones es una maniobra polémica, por lo general se produce cuando una compañía está languideciendo. Al hacer una recompra, el director ejecutivo de la compañía está haciendo una declaración casi increíble. Está diciendo: el mercado está equivocado. Está valorando muy mal nuestra compañía y, claramente, tiene tan poca idea de lo que nos espera que vamos a gastar los preciosos fondos de la compañía en una apuesta para demostrar que está equivocado.

Con mucha frecuencia, directores ejecutivos deshonestos o egocéntricos hacen cosas así porque piensan que saben más que los demás. O porque quieren inflar de manera artificial el precio en el mercado. Un directivo tímido o débil ni siquiera consideraría la idea de apostar por su compañía. En el caso de Katharine Graham, ella hizo un juicio de valor: con la ayuda de Buffett, pudo ver objetivamente que el mercado no reconocía el verdadero valor de los recursos de la compañía. Ella sabía que había muchos factores que habían contribuido a la baja en el precio de las acciones, lo cual, aparte de reducir su fortuna personal, constituía una gran oportunidad para la compañía. Durante un corto período, compró cerca del 40 % de las acciones de la empresa, a una fracción de lo que llegarían a costar después. Las acciones que Katharine Graham compró a un precio aproximado de 20 dólares por acción, valdrían más de 300 una década después.

Lo que estaban haciendo tanto Katharine como Walsh era interpretar un conjunto de medidas internas que les permitió evaluar y calcular el progreso interno, mientras que todo el mundo afuera estaba distraído por las supuestas señales de fracaso o debilidad.

Eso es lo que nos guía a través de las dificultades.

Es posible que usted no entre a la universidad de su preferencia. Es posible que se equivoque. Es posible que no lo elijan para el proyecto, o que no lo asciendan esta vez. Alguien puede ganarle a la hora de aplicar a un empleo, o de comprar una

casa, o de aprovechar una oportunidad de la que sentía que dependía todo. Esto puede suceder mañana, o en veinticinco años. Y puede durar dos minutos o diez años. Sabemos que todo el mundo tiene fracasos y sufre adversidades, que todos estamos sometidos a las leyes de gravedad y los promedios. ¿Qué significa eso? Que nosotros también tendremos que enfrentarlos.

Como expresó sutilmente Plutarco, “el futuro se viene encima de cada uno de nosotros con los riesgos de lo desconocido”. La única salida es enfrentar el problema.

La gente humilde y fuerte no tiene tanto problema con estas situaciones como los egocéntricos. Se quejan mucho menos y hay muchas menos inmolaciones. En lugar de eso, acuden a la resistencia estoica, incluso entusiasta. La compasión no es necesaria. Su identidad no está bajo amenaza. Ellos pueden seguir adelante sin recibir validación constante.

Eso es a lo que aspiramos aquí, mucho más que el mero éxito. Lo que importa es poder responder a lo que la vida nos pone por delante.

Y cómo nos abrimos paso.

¿TIEMPO VIVO O TIEMPO MUERTO?

Vivre sans temps mort (Vivir sin desperdiciar el tiempo).

—ESLOGAN POLÍTICO PARISINO

Malcolm X era un criminal. En esa época no era Malcolm X, se hacía llamar Detroit Red y era un delincuente oportunista que hacía un poco de todo. Trabajaba con apuestas ilegales. Vendía drogas. Era proxeneta. Luego empezó a hacer robos a mano armada. Tenía su propia pandilla, a la cual dirigía con una combinación de intimidación y temeridad, principalmente debido al hecho de que no parecía tener miedo de matar o morir.

Luego, finalmente fue arrestado cuando trataba de vender un costoso reloj que había robado. En ese momento estaba armado y hay que decir que no trató de atacar a los oficiales que lo atraparon. En su apartamento encontraron joyas, pieles, un arsenal y todas sus herramientas de ladrón.

Fue condenado a diez años de prisión. Era el mes de febrero de 1946 y apenas tenía 21 años de edad.

A pesar de la existencia en aquellos días de un vergonzoso racismo y un sistema legal tal vez injusto, no se puede decir que Malcolm X no fuera culpable. Merecía ir a la cárcel. Quién sabe a quién más habría herido o matado de continuar con su vida de crímenes.

Cuando las acciones de alguien lo conducen a una larga sentencia en prisión —después de un juicio justo—, es evidente que algo ha salido mal. Esa persona ha fracasado, no solo ante sí misma sino ante los estándares básicos de civilidad y moralidad. Ese era el caso de Malcolm.

Malcolm enfrentaba en ese momento lo que Robert Greene —un hombre que sesenta años más tarde vería cómo sus populares libros eran prohibidos dentro del sistema de prisiones federales— llamaba una situación de “Tiempo vivo o tiempo muerto”. ¿Qué sucedería al final durante esos siete años que pagó al final? ¿Qué haría Malcolm con su tiempo?

Según Greene, hay dos clases de tiempo en nuestra vida: el tiempo muerto, durante el cual la gente adopta una actitud pasiva y se sienta a esperar, y el tiempo vivo, durante el cual la gente está aprendiendo y actuando, y utilizando cada segundo. Cada momento de fracaso, cada situación que no hayamos elegido deliberadamente o que no controlemos, presenta esta misma disyuntiva: tiempo vivo frente a tiempo muerto.

¿Cuál elegiremos?

Malcolm eligió el *tiempo vivo*. Empezó a aprender. Exploró la religión. Se convirtió en un ávido lector, luego de sacar de la biblioteca de la prisión un diccionario que no solo leyó de tapa a tapa sino que *copió a mano*. Todas esas palabras que él no sabía que existían se transfirieron a su cerebro.

Tal como diría después, "desde ahí y hasta dejar esa prisión, en cada momento libre que tenía, si no estaba leyendo en la biblioteca, estaba leyendo en mi celda". Leyó historia, sociología, religión, clásicos de la literatura, filósofos como Kant y Spinoza. Más tarde un periodista le preguntaría: "¿Cuál es tu alma máter?". Y su respuesta fue: "Los libros". La prisión fue su universidad. Él trascendió el confinamiento a través de las páginas en las que se sumergió. Decía que los meses pasaban sin pensar siquiera que estaba detenido contra su voluntad. Nunca antes había sido "tan verdaderamente libre".

La mayoría de la gente sabe lo que hizo Malcolm X después de salir de prisión, pero no se da cuenta, o no entiende, cómo la cárcel hizo que eso fuera posible, cómo esa transformación fue impulsada por una mezcla de aceptación, humildad y también fuerza. Tampoco entienden lo común que es esto en la historia, la cantidad de figuras que ante situaciones aparentemente terribles —una sentencia de prisión, un exilio, un mercado a la baja o una depresión económica, un reclutamiento obligatorio, incluso ser enviado a un campo de concentración— han podido transformar esas circunstancias en combustible para su grandeza, a través de su actitud y su enfoque.

Francis Scott Key escribió el poema que se convirtió en himno nacional de los Estados Unidos mientras estaba atrapado en un barco, durante un intercambio de prisioneros en la guerra de 1812. Viktor Frankl refinó sus teorías psicológicas sobre el significado y el sufrimiento durante su terrible paso por *tres* campos de concentración nazis. Pero las situaciones no siempre

tienen que ser tan graves. Ian Fleming, el escritor, reposaba en cama y, por orden médica, tenía prohibido usar la máquina de escribir. A los doctores les preocupaba que se esforzara demasiado si escribía otra novela sobre James Bond. Así que creó a cambio, escrita a mano, Chitty Chitty Bang Bang. Walt Disney tomó cuando niño la decisión de volverse dibujante de dibujos animados mientras estaba en cama por haber pisado una puntilla oxidada.

Sí, sería mucho mejor enfurecerse en ese momento, sentirse agraviado, caer en una depresión o sentirse abrumado. Cuando una persona tiene que sufrir una injusticia o es víctima de los caprichos del destino, la reacción estándar es gritar, pelear, oponer resistencia. Usted conoce la sensación: *No quiero esto. Quiero ____. Quiero que todo funcione a mi manera.* Eso muestra una visión miope.

Piense en todo lo que usted ha estado posponiendo. Asuntos que decidió hacer a un lado. Problemas sistemáticos que sintió que eran demasiado agobiantes para ser abordados. El tiempo muerto revive cuando lo usamos como una oportunidad para hacer lo que durante tanto tiempo quisimos hacer.

Como dicen, este momento no es su vida. Pero es un momento *en* su vida. ¿Cómo piensa usarlo?

Malcolm podría haber seguido cultivando con más intensidad la vida que lo llevó a prisión. El tiempo muerto no solo es un desperdicio cuando lo domina la pereza y el conformismo. Malcolm también habría podido invertir esos años en convertirse en un mejor criminal, en fortalecer sus contactos o planear su siguiente golpe, pero habría seguido siendo tiempo muerto. Él podría haberse *sentido* vivo haciendo eso, a pesar de estarse matando lentamente.

“Muchos pensadores importantes se han formado en las prisiones —dice Robert Greene—, un lugar donde no tenemos nada que hacer excepto pensar”. Sí, tristemente las prisiones, en su forma literal y figurada, han producido muchos más degenerados, perdedores y buenos para nada. Es cierto que los presos no tienen nada que hacer sino pensar, pero la cosa está en que elijan pensar en cosas que los vuelve peores y no mejores.

Eso es lo que muchos de nosotros hacemos cuando fallamos, o cuando estamos en problemas. Al carecer de la capacidad de examinarnos a nosotros mismos, reinvertimos la energía

exactamente en los modelos de conducta que causaron originalmente los problemas.

Esto se manifiesta de muchas formas. En ensoñaciones sobre el futuro. En el deseo de planear una venganza. Cuando nos refugiamos en las distracciones. Cuando nos negamos a considerar que nuestras decisiones son reflejo de nuestro carácter. Básicamente preferimos hacer cualquier cosa.

Pero, ¿qué pasaría si dijéramos: esta es una oportunidad para mí? Voy a utilizarla para mis propósitos. No dejaré que esto se convierta en tiempo muerto.

Cuando estábamos bajo el control del ego, solo teníamos tiempo muerto. Pero ahora podemos vivir.

No puedo saber en qué estará usted en este momento. Ojalá no esté cumpliendo una sentencia en prisión, aunque así se sienta. Tal vez esté sentado ahora en una clase remedial en la escuela, o esperando algo, o tal vez en medio de una separación, o tal vez esté preparando leches malteadas para ahorrar dinero, o estancado esperando un contrato o una misión. Tal vez esta situación fue totalmente obra suya, o tal vez solo sea mala suerte.

En la vida todos tenemos un poco de tiempo muerto. Eso está fuera de nuestro control. Su uso, por otro lado, simplemente es.

Tal como lo expresó Booker T. Washington en su famoso discurso, “tumba el balde exactamente donde estás”. Hay que utilizar lo que tenemos delante. No permitir que la terquedad y la ignorancia empeoren una mala situación.

QUE EL ESFUERZO SEA SUFICIENTE

Lo que le importa a un hombre activo es hacer lo correcto; si lo correcto llega a hacerse realidad es algo que no debería preocuparle.

—GOETHE

Belisario es uno de los grandes militares de todos los tiempos. Pero su nombre ha sido tan olvidado por la historia que hace que el poco apreciado general Marshall parezca famosísimo. Al menos le dieron su nombre al famoso Plan Marshall.

Siendo el comandante de más alto rango en Roma bajo el emperador bizantino Justiniano, Belisario salvó a la civilización occidental al menos en tres ocasiones. Cuando Roma colapsó y el imperio se trasladó a Constantinopla, Belisario fue la única luz brillante en una época muy oscura para la cristiandad.

Ganó importantes victorias en Dara, Cartago, Nápoles, Sicilia y Constantinopla. Con solo un puñado de guardaespaldas contra un ejército de varias decenas de miles, Belisario salvó el trono cuando un levantamiento se volvió tan masivo que el emperador ya había hecho planes para abdicar. Recuperó vastos territorios que llevaban años perdidos, aunque no tenía muchas provisiones ni recursos. Recapturó y defendió a Roma por primera vez desde que los bárbaros se la habían tomado. Y todo eso antes de cumplir los cuarenta.

¿Qué recibió en agradecimiento? No le otorgaron ningún honor público. En lugar de eso, fue puesto repetidas veces bajo sospecha por el paranoide emperador Justiniano, a quien le servía. Sus victorias y sacrificios fueron subestimadas con tontos tratados y mala fe. Su historiador personal Procopio fue sobornado por Justiniano para que manchara su legado y su imagen. Más adelante fue privado de su autoridad. El único título que le dejaron, en un acto deliberadamente humillante, fue el de "Comandante del Establo Real". Ah, y al final de su ilustre carrera, Belisario también fue despojado de su fortuna y, de

acuerdo con la leyenda, *cegado* y forzado a mendigar por las calles para sobrevivir.

Historiadores, académicos y artistas por igual han lamentado y combatido este tratamiento durante siglos. Al igual que cualquier persona justa, se sienten indignados por la estupidez, la ingratitud y la injusticia a la que sometieron a este hombre grande e inusual.

¿Quién es la única persona de la que no oímos ninguna queja por esta situación, ni en su época, ni al final de su vida, ni siquiera en su correspondencia privada? Del propio Belisario.

Irónicamente, él podría haberse tomado el trono en numerosas ocasiones, aunque parece que nunca sintió siquiera la tentación de hacerlo. Mientras que el emperador Justiniano fue presa de todos los vicios del poder absoluto: control, paranoia, egoísmo, codicia, apenas vemos rastro de esto en Belisario.

En su opinión, él solo estaba haciendo su trabajo, un trabajo que creía que era su deber sagrado. Él sabía que hacía un buen trabajo. Sabía que había hecho lo correcto. Eso era suficiente.

En la vida habrá momentos en que hacemos todo bien, tal vez incluso perfectamente, y sin embargo los resultados serán en cierta forma negativos: fracasos, falta de respeto, celos, o incluso enfrentaremos un gran bostezo de parte del mundo.

Depende de lo que nos motive, esta respuesta puede ser aplastante. Si el ego ejerce su influencia, no podemos aceptar menos que el reconocimiento total.

Es esta una actitud peligrosa, porque cuando alguien trabaja en un proyecto —ya sea en un libro, un negocio, o cualquier otra cosa—, llega un momento en que ese proyecto sale de sus manos y entra en el mundo. El producto es juzgado, recibido y manipulado *por otras personas*. Así que deja de ser algo que controlamos y ahora depende de los demás.

Belisario podía ganar sus batallas. Podía liderar a sus hombres. Podía determinar su ética personal. Pero no podía controlar si su trabajo era apreciado o si levantaba sospechas. Él no tenía la capacidad de controlar si un dictador poderoso lo trataría bien.

Esa realidad le suena verídica a todo el mundo, en cualquier campo de la vida. Lo especial de Belisario es que él fundamentalmente se sentía bien con ese trato. Hacer lo correcto era suficiente. Servir a su país, servir a su Dios y hacer su deber

con lealtad era lo único que importaba. Cualquier adversidad podía ser soportada y las recompensas solo eran cosas adicionales.

Lo cual es bueno, porque Belisario no solo no recibió muchas recompensas por lo que hizo, sino que a veces fue *castigado* precisamente por eso. Esto parece indignante al comienzo. La indignación es la reacción que tendríamos si eso nos ocurriera a nosotros o alguien que conocemos. ¿Cuál fue la alternativa de Belisario? ¿Debería haber hecho entonces lo contrario?

De nuevo, estamos sometidos a la misma elección, ahora y siempre, cuando se trata de lograr nuestras metas: ¿trabajaremos duro por algo de lo cual pueden despojarnos? ¿Invertiremos tiempo y energía incluso si el resultado no está garantizado? Con los motivos correctos estamos deseosos de proceder. Con la intervención del ego ya no estaremos dispuestos.

Nunca tenemos mucho control sobre las recompensas por nuestro trabajo y esfuerzo (la validación de los demás, el reconocimiento, etc.). Así que, ¿qué vamos a hacer? ¿No vamos a ser amables, no vamos a trabajar duro, no vamos a producir, porque existe la posibilidad de que nuestro esfuerzo no sea correspondido? ¡Por Dios!

Pensemos en todos los activistas que descubrirán que solo podrán impulsar su causa hasta cierto punto, en los líderes que son asesinados antes de culminar su trabajo, en los inventores cuyas ideas languidecen por ser muy adelantadas a su época. Según la principal medida de la sociedad, esta gente no fue recompensada por su trabajo. Entonces, *¿no deberían haberlo hecho?*

Sin embargo, según el ego, cada uno de nosotros ha considerado precisamente hacer eso.

Si esa es su actitud, ¿cómo planea soportar los momentos de dificultad? ¿Qué tal que usted sea un adelantado a su época? ¿Qué tal que el mercado favorezca una tendencia de moda? ¿Qué tal que su jefe, o sus clientes, no entiendan?

Es mucho mejor cuando el simple hecho de trabajar bien es suficiente. En otras palabras, cuanto menos apegados a los *resultados* estemos, mejor. Cuando el hecho de satisfacer nuestros *propios* estándares es lo que nos llena de orgullo y respeto por nosotros mismos. Cuando el esfuerzo —no los resultados, sean bueno o malos— es suficiente.

En la lógica del ego, el esfuerzo no es suficiente. Necesitamos recibir reconocimiento. Necesitamos compensaciones. Especialmente problemático es el hecho de que eso es lo que solemos recibir. Somos elogiados, nos pagan y empezamos a asumir que las dos cosas siempre van juntas. A continuación viene, inevitablemente, la "resaca de la expectativa".

Se dice que hubo un encuentro histórico muy inusual entre Alejandro Magno y el famoso filósofo cínico Diógenes. Supuestamente Alejandro, el hombre más poderoso del mundo, se acercó un día a Diógenes, un hombre a las claras muy pobre, cuando este estaba acostado, disfrutando de la brisa del verano, y le preguntó qué podía hacer por él. La respuesta de Diógenes es épica: "Deja de taparme el sol". Incluso dos mil años después podemos sentir exactamente dónde se sintió golpeado Alejandro con esta respuesta, él que estaba tan desesperado por demostrar lo importante que era. Robert Louis Stevenson observó al reflexionar sobre este encuentro: "Es muy duro haber trabajado tanto y escalado cimas tan arduas y, cuando ya todo está hecho, descubrir que la humanidad es indiferente a nuestros logros".

Pues bien, hay que prepararse para eso. Porque ocurrirá. Tal vez sus padres nunca se sientan impresionados. Tal vez a su novia no le importe. Tal vez el inversionista no vea las cifras. Tal vez la audiencia no aplauda. Pero tenemos que ser capaces de seguir adelante. No podemos permitir que *eso* sea lo que nos motive.

La vida de Belisario tuvo un último giro. Fue declarado inocente de los cargos y le restauraron todos los honores, justo a tiempo para salvar el Imperio, cuando ya era un anciano de pelo blanco.

Solo que no, la vida no es un cuento de hadas. Poco después fue falsamente acusado de volver a conspirar contra el emperador. En el famoso poema de Longfellow sobre este pobre general, al final de su vida está ciego y empobrecido. Sin embargo, el poema concluye con gran fuerza:

Esto, también, lo puedo soportar. Todavía
¡soy Belisario!

Usted será poco apreciado. Sufrirá sabotajes. Experimentará fracasos sorpresivos. No podrá satisfacer sus expectativas. Perderá. Fracasará.

¿Cómo seguir después? ¿Cómo enorgullecerse de usted y su trabajo? El consejo de John Wooden a sus jugadores era este: cambiar la definición de éxito. "El éxito es la paz mental, la cual es un resultado directo de la satisfacción de saber que uno hizo el *esfuerzo* para convertirse en la mejor persona en que uno se puede convertir". "La ambición —se recordaba Marco Aurelio— es atar nuestro bienestar a lo que hacen o dicen otras personas... La cordura es atarlo a nuestros propios actos".

Haga su trabajo. Hágalo bien y luego "déjelo ir y déjelo en manos de Dios". Eso es todo lo que se necesita.

El reconocimiento y las recompensas solo son extras. El rechazo es para ellos, no para nosotros.

El gran libro de John Kennedy Toole *La conjura de los necios* fue rechazado por todos los editores, una noticia que afectó tanto a su autor que más tarde se suicidó en su automóvil, en una carretera vacía en Biloxi, Misisipi. Después de su muerte, la madre de Toole descubrió el libro y lo promovió hasta que fue publicado y ganó el premio Pulitzer.

Pensemos en eso por un segundo. ¿Qué cambió entre esos dos eventos? Nada. El libro seguía siendo el mismo. Era igualmente genial cuando vendió millones de ejemplares y ganó premios que cuando Toole lo tenía en forma de manuscrito y peleó con los editores para que lo publicaran. Ojalá el autor pudiera haberlo entendido en su momento, pero no pudo. Le habría ahorrado un gran dolor. Sin embargo, su doloroso ejemplo nos permite ver lo arbitrarias que son muchas de las crisis de la vida.

Esa es la razón por la cual no podemos dejar que sean los elementos externos los que determinen si algo vale la pena o no. Depende de nosotros.

Después de todo, el mundo es indiferente a lo que "queremos" los humanos. Si insistimos en desear, en *necesitar*, solo nos estamos poniendo en una posición proclive al resentimiento o a algo peor.

Hacer el trabajo es suficiente.

MOMENTOS DE “EL CLUB DE LA PELEA”

Si uno encierra la verdad y la esconde bajo tierra, esta crecerá y reunirá un poder tan explosivo que el día que estalle hará volar todo lo que encuentre a su paso.

—EMILE ZOLA

Prácticamente no hay espacio suficiente para hacer la lista de toda la gente exitosa que ha tocado fondo.

La noción de que todo el mundo experimenta momentos discordantes en los que se altera la perspectiva es casi un cliché. Eso no significa que no sea cierta.

Siete años después de graduarse de la universidad, J. K. Rowling se encontraba sin empleo, con un matrimonio fracasado, convertida en una madre soltera de niños que apenas podía alimentar y cerca de quedar en la calle. Un joven, Charlie Parker, piensa que está tocando perfectamente, en total sincronía con el resto de la banda, hasta que Jo Jones le arroja un platillo y lo expulsa de allí en un mar de humillación. En una disputa por una chica, el joven Lyndon B. Johnson es hecho papilla por un chico de una hacienda de Hill Country, aplastando la imagen que tenía de sí mismo como el “gallito del gallinero”.

Hay muchas maneras de tocar fondo. Casi todo el mundo lo hace, a su manera y en algún momento.

En la novela *El club de la pelea*, de Chuck Palahniuk, el apartamento de Jack vuela en pedazos. Todas sus posesiones —cada trozo de mueble que él ama de manera tan patética— quedan destruidas. Después se descubre que ha sido él mismo quien ha volado su apartamento. Jack tiene múltiples personalidades y “Tyler Durden” orquesta la explosión para sacarlo del triste estupor del que tenía miedo de salir. El resultado es un viaje a una parte totalmente distinta y oscura de su vida.

En la mitología griega, los personajes suelen experimentar *katabasis* o “descensos”. Se ven forzados a retirarse, experimentan una depresión o, en algunos casos, descienden literalmente al inframundo. Cuando salen, lo hacen con mayor sabiduría y comprensión.

Hoy llamamos infierno a eso y, en ocasiones, todos pasamos un tiempo ahí.

Nos rodeamos de mentiras. De distracciones. De ficciones sobre lo que nos hace felices y lo que es importante. Nos convertimos en personas en las que no deberíamos convertirnos y nos entregamos a conductas destructivas y horribles. Este estado malsano y derivado del ego se va endureciendo y se vuelve casi permanente, hasta que una *katabasis* nos obliga a enfrentarlo.

Duris dura franguntur. Las cosas duras solo son rotas por otras cosas duras.

Cuanto más grande el ego, más dura la caída.

Sería maravilloso que las cosas no tuvieran que ser así. Que un empujoncito amable fuera suficiente para corregir nuestra manera de ser, que una advertencia serena fuera lo que se necesitara para alejar nuestras ilusiones, que pudiéramos evadir el ego por nuestra cuenta. Solo que las cosas no son así. El reverendo William A. Sutton observaba hace unos 120 años que “solo podemos ser humildes cuando sufrimos humillaciones duraderas”. Qué bueno sería podernos ahorrar esta experiencia, pero algunas veces es la única manera como el ciego puede ver.

De hecho, muchos cambios vitales significativos provienen de momentos en los cuales una persona está totalmente destruida, en los que todo lo que pensó que sabía sobre el mundo resulta ser falso. Podríamos decir que se trata de “momentos de *El club de la pelea*”. Tal vez nosotros mismos nos lo hayamos buscado, tal vez alguien nos llevó hasta ahí; independientemente de la causa, ellos pueden ser catalizadores de cambios que tenemos terror de hacer, cambios buenos o malos. La decisión es nuestra.

Elija un momento de su vida (o tal vez sea un momento que está experimentando ahora mismo). Una crítica mordaz de un jefe en frente de todo el equipo de trabajo. Esa conversación con la persona que amamos. La alerta de Google que le presentó ese artículo que usted esperaba que nunca se escribiera. La llamada de un acreedor. Esa noticia que lo dejó sentado en la silla, sin palabras y perplejo.

Es en esos momentos —cuando el quiebre deja expuesto algo que antes no se veía— que usted se ve forzado a hacer contacto visual con una cosa llamada Verdad. Ya no es posible esconderse o fingir. La pregunta en esos momentos es: *¿cómo puedo entender esto? ¿Cómo puedo salir de esto y avanzar? ¿Es este el fondo del pozo o todavía se puede caer más? Alguien me mostró mis problemas, pero ¿cómo los arreglo? ¿Cómo permití que esto pasara? ¿Cómo puedo hacer para que no vuelva a ocurrir?*

Una mirada a la historia muestra que estos momentos parecen estar definidos por tres rasgos:

Casi siempre vienen de la mano de una fuerza o una persona externa.
1)
Con frecuencia involucran cosas de nosotros que ya sabíamos, pero que teníamos mucho miedo de admitir.
2)
De esas ruinas surge la oportunidad de hacer grandes progresos y mejoras.
3)

¿Todo el mundo aprovecha esas oportunidades? Claro que no. El ego suele causar el problema, pero luego nos impide la posibilidad de ser mejores.

¿Acaso la crisis financiera del 2008 no fue un momento en el que todo quedó al descubierto para mucha gente? La falta de responsabilidad, la proliferación de estilos de vida con un exceso de privilegios, la codicia, la deshonestidad, tendencias que no podían continuar de ninguna manera. Para algunos, esto fue un llamado de atención. Pero otros están exactamente en el mismo lugar solo unos pocos años después. Para ellos, la próxima vez será peor.

Hemingway tuvo sus propios momentos de crisis cuando joven. La comprensión que logró gracias a ellos está expresada de manera inmortal en su libro *Adiós a las armas*. Ahí dice: “El mundo doblega a todas las personas y luego muchos se vuelven fuertes en los lugares afectados. Pero aquellos a los que no doblega, los mata”.

El mundo puede mostrarnos la verdad, pero nadie puede forzarnos a aceptarla.

En los grupos de los doce pasos, casi todos estos tienen que ver con la supresión del ego y de todos los privilegios, equipajes y restos que hemos acumulado a lo largo de la vida, para que podamos ver lo que queda cuando todo eso desaparece y lo único que permanece es el verdadero yo.

Siempre es muy tentador recurrir a esa vieja amiga: la negación (negarnos, motivados por el ego, a creer que lo que no nos gusta sí puede ser verdad).

Los psicólogos suelen decir que, cuando está bajo amenaza, el egocentrismo es una de las fuerzas más peligrosas de la tierra. El miembro de la pandilla cuyo "honor" ha sido impugnado. El narcisista rechazado. El matón al que se le obliga a avergonzarse. El impostor que queda expuesto. El plagiario o el embellecedor cuya historia deja de tener éxito.

Estas son personas de las que nadie quiere estar cerca cuando están arrinconadas. Y es un rincón al que nadie quisiera acercarse, porque podemos oír cosas como estas: *¿cómo se atreven estos a hablarme así? ¿Quiénes creen que son? Los haré pagar por esto.*

Debido a que a veces no somos capaces de enfrentar lo que se ha dicho o hecho, hacemos lo impensable para responder a lo que no podemos soportar: intensificamos el conflicto. Este es el ego en su estado más puro y más tóxico.

Pensemos en el caso de Lance Armstrong. Él hizo trampa, pero muchas otras personas también hicieron lo mismo. Las cosas se pusieron mal cuando la trampa se hizo pública y él se vio obligado a ver —aunque fuera por un segundo— que *era un tramposo*. Armstrong insistió en negarlo, a pesar de toda la evidencia pública. Insistió en arruinar la vida de otras personas. Tenemos tanto miedo de perder nuestra propia estima o, Dios no lo permita, la estima que nos tienen los demás, que contemplamos la posibilidad de hacer cosas terribles.

"Pues todo el que hace cosas malas aborrece la luz y no se acerca a ella por temor a que sus obras queden al descubierto", reza Juan 3:20. En grande o en pequeño, eso es lo que hacemos. Recibir ese foco de luz no es agradable —así estemos hablando de una autodecepción ordinaria o de un mal verdadero—, pero dar media vuelta solo demora el ajuste de cuentas. Y nadie puede saber por cuánto tiempo.

Enfrentar los síntomas. Curar la enfermedad. El ego pone

muchos obstáculos, pues es más fácil demorar, redoblar esfuerzos, que evitar deliberadamente ver los cambios que tenemos que hacer en nuestra vida.

Estos cambios empiezan por oír las críticas y lo que dice la gente que nos rodea, aunque esas palabras parezcan mezquinas, furibundas o hirientes. Significa evaluar las críticas, descartar las que carecen de importancia y reflexionar sobre las que tienen sentido.

En *El club de la pelea*, el personaje tiene que hacer explotar su propio apartamento para poder romper la barrera. Nuestras expectativas y exageraciones, y la falta de control, hacen que esos momentos sean inevitables y garantizan que sean dolorosos. Usted ya está ahí, ¿qué va a hacer ahora? Puede cambiar, o puede negarlo.

Vince Lombardi dijo una vez: “A los equipos, como a los hombres, hay que ponerlos de rodillas antes de que se puedan volver a levantar”. Así que sí, tocar fondo es tan brutal como suena.

Pero la sensación posterior es una de las perspectivas más poderosas del mundo. El presidente Obama la describió cuando se acercaba al final de sus tormentosos y difíciles períodos: “He estado en un tonel, cayendo por las cataratas del Niágara, y finalmente salí, y viví, y esa es una sensación increíblemente liberadora”.

Si pudiéramos evitarlo, sería mejor no tener ninguna ilusión jamás. Sería mejor no tener que arrodillarnos ni lanzarnos por el abismo. De eso es de lo que hemos hablado hasta ahora en este libro. Pero si perdemos esa batalla, terminamos aquí.

Al final, la única forma de apreciar el progreso es pararnos en el borde del hueco que cavamos para nosotros mismos, mirar hacia abajo y sonreír con cariño al ver las huellas ensangrentadas que dejamos en las paredes en nuestro ascenso hacia la salida.

PONER LÍMITES

Puede arruinar tu vida solo si arruina tu carácter.

—MARCO AURELIO

John DeLorean llevó a su compañía automotriz a la quiebra debido a una mezcla de ambición desmedida, negligencia, narcisismo, codicia y mala administración. Cuando las malas noticias empezaron a acumularse y el fracaso se hizo evidente y público, ¿cómo creen ustedes que respondió?

¿Con resignada aceptación? ¿Acaso reconoció los errores que sus descontentos empleados hacían públicos por primera vez? ¿Acaso fue capaz de reflexionar, aunque fuera de manera superficial, sobre los errores y las decisiones que lo habían llevado a él, y a sus inversionistas y empleados, a una situación tan caótica?

Claro que no. En lugar de eso echó a andar una serie de eventos que terminarían con un trato para importar 60 millones de dólares en drogas y su posterior arresto. Así es, después de que su compañía empezó a fracasar —a consecuencia casi exclusivamente de su estilo gerencial poco profesional, su falta de dirección y los malos diseños de los automóviles—, DeLorean pensó que la mejor manera de salvarlo todo sería conseguir financiación a través de un cargamento ilegal de 220 libras de cocaína.

Sí, después de su muy publicitado vergonzoso arresto, DeLorean fue absuelto de los cargos alegando un improbable “engaño para hacerlo caer en una trampa”. Solo que es posible verlo en un vídeo sosteniendo una bolsa de cocaína y diciendo, con infantil entusiasmo: “Esto es tan bueno como el oro”.

No cabe duda sobre lo que causó la desintegración de John DeLorean. Tampoco cabe duda sobre quién empeoró las cosas. La respuesta es: ÉL MISMO. Ya estaba en un pozo y siguió cavando hasta convertirlo todo en un infierno.

Ojalá DeLorean se hubiese detenido en algún momento y

hubiese dicho: ¿es esta la persona que quiero ser?

¡Si se hubiera detenido! ¡Si en un punto se hubiera preguntado: ¿es esta la persona que quiero ser?!

La gente comete errores todo el tiempo. Empiezan compañías que creen que pueden manejar. Tienen visiones grandiosas y audaces que son un poco exageradas. Todo eso está perfectamente bien, es de lo que se trata ser empresario, o creativo o, incluso, ejecutivo de una empresa.

Tomamos riesgos. Nos equivocamos.

El problema comienza cuando nuestra identidad está atada a nuestro trabajo y nos preocupa que cualquier falla diga algo malo sobre nosotros *como personas*. Es el temor a hacernos responsables de haber cometido un error. Es la falacia del costo irrecuperable. Y así seguimos invirtiendo una buena cantidad de dinero y una buena vida en algo malo y terminamos empeorándolo todo.

Digamos que sentimos como si las paredes se estuvieran cerrando sobre nosotros. Como si hubiéramos sido traicionados o alguien nos hubiese robado el trabajo de toda una vida. Estos no son sentimientos racionales ni buenos que puedan llevar a acciones racionales y buenas.

El ego pregunta: *¿por qué me está pasando esto? ¿Cómo puedo hacer para salvar este problema y demostrarle a todo el mundo que soy tan bueno como ellos creen que soy?* Es el miedo animal a manifestar la más mínima señal de debilidad.

Usted ha visto esto, lo ha hecho: pelear desesperadamente por algo que solo estamos empeorando.

Ese no es el camino hacia grandes cosas.

Miremos el caso de Steve Jobs. Él fue el único responsable de su despido de Apple. Debido a su éxito posterior, la decisión de Apple parece ejemplo de un mal liderazgo, pero Jobs era, realmente, inmanejable. Su ego estaba totalmente fuera de control. Si usted fuera John Sculley y director ejecutivo de Apple, también habría despedido a esa versión de Steve Jobs, y habría tenido razón al hacerlo.

Ahora bien, la respuesta de Steve Jobs fue comprensible. Lloró. Peleó. Cuando perdió, vendió todas sus acciones de Apple y juró no volver a pensar nunca más en ese lugar. Pero luego empezó una nueva compañía y se dedicó por completo a ella. Trató de aprender lo más que pudo de los errores que habían causado su primer fracaso. Después de eso empezó también otra

compañía llamada Pixar. Steve Jobs, el famoso egocéntrico que estacionaba en los espacios para minusválidos porque podía hacerlo, respondió a ese momento crítico de una manera sorprendentemente humilde (si consideramos que se trataba de un gran ejecutivo que estaba convencido de ser un genio). Trabajó no solo hasta demostrarse a sí mismo sus capacidades, sino hasta resolver de manera significativa las fallas que habían causado su primer fracaso.

No es frecuente que la gente exitosa o poderosa sea capaz de hacer esto. No cuando sufren un fracaso arrasador.

Dov Charney, el fundador de American Apparel, es ejemplo de ello. Después de la pérdida de unos 300 millones de dólares y numerosos escándalos, la junta directiva de la compañía le ofreció dos opciones: retirarse de la dirección ejecutiva y seguir orientando el destino de la empresa como asesor creativo (con un jugoso salario), o ser despedido por el desastre que había causado. Él rechazo las dos opciones y escogió algo mucho peor.

Después de entablar una demanda como protesta, se jugó la propiedad completa de la compañía, inició una toma hostil con un fondo financiero de mala reputación e insistió en que su conducta fuese investigada y juzgada. Eso fue lo que sucedió y no salió bien parado. Su vida personal saltó a los titulares y salieron a la luz detalles embarazosos. El abogado que eligió para representarlo era el mismo que ya lo había demandado cerca de media docena de veces por acoso sexual e irregularidades financieras. En el pasado, Dov lo había tachado de estafador y falsario, pero ahora tenía que trabajar con él.

American Apparel gastó más de 10 millones de dólares que no tenía para ganarle la batalla legal. Un juez emitió una orden restrictiva. Las ventas se desplomaron. Al final, la compañía empezó a despedir obreros de la fábrica y empleados de toda la vida —precisamente la gente por la cual Dov decía estar luchando— para mantenerse a flote. Un año más tarde, la compañía entró en bancarrota y él también quedó sin cinco[1].

Es como la historia del general Alcibíades, un hombre de Estado caído en desgracia. En la Guerra del Peloponeso, Alcibíades peleó por su país de origen y su gran amor, Atenas. Luego de ser expulsado por cometer un crimen en estado de ebriedad, que tal vez no cometió, huyó a Esparta, la gran enemiga de Atenas. Después, enemistado con los espartanos, huyó a Persia,

la gran enemiga de las otras dos. Finalmente fue llamado de nuevo a Atenas, donde sus ambiciosos planes para invadir Sicilia causaron la ruina final de la ciudad.

El ego mata lo que queremos. Algunas veces, llega casi a matarnos a nosotros mismos.

Es muy interesante que Alexander Hamilton, quien, de todos los Padres Fundadores de los Estados Unidos tuvo el más trágico e innecesario final, haya sido quien tuvo las palabras más sabias sobre este tema (¡si solo hubiera recordado su propio consejo antes de enfrentarse en el duelo fatal!). “Actúa con *fortaleza* y *honor* —escribió a un consternado amigo en serios problemas financieros y legales generados por él mismo—. Si no puedes esperar salir razonablemente de este enredo, no te sumerjas más hondo. Ten el coraje de parar del todo”.

Parar del todo. No es que estos personajes hayan debido renunciar a todo. Un luchador que no sabe vencer a sus contrincantes o un boxeador que no sabe cuándo retirarse terminan heridos. Seriamente. Usted debe ser capaz de ver el panorama más amplio.

Pero, cuando el ego está en control, ¿quién puede hacerlo?

Digamos que usted ha tenido un fracaso y que fue su culpa. A veces pasan cosas malas y, como dicen, a veces pasan frente a todo *el público*. Eso no es divertido. Pero la pregunta sigue siendo: ¿acaso quiere empeorar las cosas? ¿O quiere salir de esto con su dignidad y su carácter intactos? ¿Va a vivir para seguir peleando?

Cuando un equipo tiene cara de perder un partido, el entrenador no los llama para decirles mentiras. En lugar de eso, les recuerda quiénes son y de lo que son capaces y los insta a regresar al campo y explotar sus posibilidades. Cuando dejan de pensar en “ganar” o en que ocurra un milagro, los buenos equipos hacen lo mejor que pueden para terminar un partido con los mejores estándares posibles (y compartir el tiempo de juego con jugadores que no suelen jugar). Y, a veces, incluso regresan al campo y ganan.

La mayoría de los problemas son temporales… a menos de que nos encarguemos de que no sea así. La recuperación no es una apoteosis, es poner un pie frente al otro. A menos de que la cura sea más de la enfermedad.

El ego es el único que piensa que la vergüenza o el fracaso son más de lo que son. La historia está llena de personas que sufrieron

terribles humillaciones y después se recuperaron y tuvieron carreras largas e impresionantes. Políticos que pierden elecciones, o han perdido un cargo debido a una indiscreción, pero que vuelven a ser líderes después de un tiempo. Actores cuyas películas son un gran fiasco, escritores que han tenido largos bloqueos, celebridades que meten la pata, padres que cometen errores, empresarios con compañías que están en la cuerda floja, ejecutivos que son despedidos, atletas que no dan la talla, gente que vivía muy bien en la cima del mercado. Todas estas personas sienten el peso del fracaso, tal como nos ha sucedido a nosotros. Cuando perdemos de esta manera, tenemos una opción: ¿vamos a convertir esto en una situación de pérdida total para nosotros y todos los involucrados? ¿O será primero una pérdida… y después una ganancia?

Porque usted va a perder cosas en la vida. Eso es un hecho. En algún momento el médico tendrá que registrar una hora de muerte. Así son las cosas.

El ego dice que somos un objeto inamovible, una fuerza imparable. Esta fantasía causa problemas. Hace que el fracaso y la adversidad se conviertan en un ataque a una regla. Por eso la gente es capaz de apostarle todo a un plan descabellado. Y se dedica a maquinaciones tras bambalinas o a idear escenarios caóticos improbables. Aunque eso mismo haya sido lo que lo ha puesto en ese lugar doloroso.

En cualquier momento a lo largo del círculo de la vida, podemos estar aspirando a algo, o teniendo éxito o fallando, aunque en este instante estemos equivocándonos. Con sabiduría entendemos que estos son estados transitorios, no declaraciones absolutas sobre nuestro valor como seres humanos. Cuando el éxito empieza a escurrirse de nuestras manos, por la razón que sea, la respuesta no es aferrarnos a él con tanta fuerza que terminemos por romperlo. Es entender que debemos regresar a la fase de las aspiraciones. Debemos regresar a los principios primordiales y las mejores prácticas.

“Aquel que le teme a la muerte nunca hará nada digno de un hombre que esté vivo”, dijo una vez Séneca. Alteremos eso: aquel que hará cualquier cosa para no fallar, casi con seguridad hará algo *digno de un fracaso*.

El único fracaso real es el abandono de los principios. Matar lo que queremos porque no somos capaces de separarnos es egoísta

y estúpido. Si la propia reputación no puede recibir unos cuantos golpes, no vale nada.

---

1 Estuve allí y lo vi todo, y se me partió el alma.

LLEVE SU PROPIO PUNTAJE

Nunca miro hacia atrás, excepto para investigar sobre algún error...
Solo veo peligro en reflexionar sobre las cosas de las que me siento orgulloso.

—ELISABETH NOELLE-NEUMANN

El 16 de abril del 2000, los New England Patriots contrataron a un mariscal de campo extra en la Universidad de Michigan. Lo habían investigado exhaustivamente y tenían el ojo puesto en él desde hacía un tiempo. Al ver que todavía estaba disponible, lo llamaron. Estaban en la sexta ronda. Era la 199 selección de reclutas.

El nombre de este joven era Tom Brady.

Brady era la cuarta opción al comienzo de su estupenda temporada. En la segunda temporada, ya era el primero. Los Patriotas ganaron el Super Bowl ese año. Brady fue nombrado "El jugador más valioso".

En cuanto al retorno de la inversión, este es, probablemente, el contrato más grande en toda la historia del fútbol estadounidense. Cuatro Super Bowls (en seis apariciones), 14 temporadas, 172 triunfos, 428 *touchdowns*, 3 títulos del jugador más valioso en el Super Bowl, 58 000 yardas, 10 partidos de estrellas y más títulos de división que cualquier mariscal de campo en la historia. Y ni siquiera ha terminado de producir dividendos, pues a Brady tal vez le queden todavía muchas más temporadas.

Así que uno pensaría que los directivos de los Patriotas estarían dichosos con la forma como resultó todo. Y lo estaban. Pero también estaban decepcionados, profundamente decepcionados con ellos mismos. Las increíbles capacidades de Brady mostraban que los informes de los evaluadores del equipo estaban muy distantes de la realidad. A pesar de todas las pruebas y mediciones que les hacen a los jugadores, por alguna razón

habían subestimado todos los atributos intangibles de Brady. Habían dejado que esta joya esperara hasta la sexta ronda. Alguien más podría haberlo contratado. Más que eso, los evaluadores ni siquiera supieron si tenían razón sobre Brady hasta que se lesionó Drew Bledsoe, su candidato estrella, lo cual los forzó a darse cuenta de su potencial.

Así, aunque la apuesta que hicieron tuvo mucho éxito, los Patriotas se preocuparon por la falla en inteligencia que podría haber dado al traste con la contratación. Y no es que quisieran ponerse quisquillosos o buscaran el perfeccionismo. Tenían altos estándares de desempeño que debían seguir.

Durante años, Scott Pioli, el director de personal de los Patriotas, mantuvo sobre su escritorio una foto de Dave Stachelski, un jugador que el equipo contrató en la quinta ronda, pero que nunca llegó al campo de entrenamiento. Era un recorderis: uno no es tan bueno como cree. Uno no lo tiene todo resuelto. Hay que mantener la concentración. Trabajar cada vez mejor.

El entrenador John Wooden también tenía mucha claridad sobre esto. El puntaje no era el que juzgaba si él o el equipo habían alcanzado el éxito, eso no era lo que constituía "ganar". Bo Jackson no se deslumbraba cuando bateaba un jonrón o corría hacia un *touchdown* porque él sabía "que no lo había hecho *perfectamente*". (De hecho, él no preguntaba por la bola después de su primer golpe en el béisbol de las grandes ligas por esa razón: para él eso era "solo un 'roletazo' por el medio del campo".)

Esto es característico de cómo la gente buena piensa. No es que encuentren fallas en cada triunfo, es que se rigen por un estándar que excede lo que la sociedad puede considerar un éxito objetivo. Debido a eso, no les importa mucho lo que piensen los demás, les importa cumplir sus propios estándares y estos son mucho más altos que los de los demás.

Los Patriotas vieron que la elección de Brady había sido un asunto más de suerte que de inteligencia. Y aunque algunas personas están satisfechas dándose crédito por la suerte, ellos no lo creen así. Pero en este caso, en lugar de celebrar o felicitarse, bajaron la cabeza de nuevo y se concentraron en cómo ser *todavía mejores*. Eso es lo que hace de la humildad una fuerza tan poderosa, organizacional, personal y profesionalmente.

Esto no necesariamente es divertido. A veces puede parecer

una autotortura. Pero nos obliga a seguir siempre adelante y a mejorar siempre.

El ego no puede hacer eso. No puede mejorar porque solo ve la validación. Recuerde que “los hombres vanidosos nunca escuchan más que los elogios”. Solo pueden ver lo que va bien, no lo que no va bien. Esa es la razón por la cual es posible ver a algunos egocéntricos al mando, pero rara vez duran.

El puntaje no puede ser lo único para medir. Warren Buffett ha dicho lo mismo y ha hecho una distinción entre el puntaje interno y el externo. Su potencial, lo mejor de lo que es capaz, ese es el metro con el que usted debe medirse. Sus propios estándares. Ganar no es suficiente, la gente puede tener un golpe de suerte y ganar. Hay personas que pueden ser completos desgraciados y ganar. Cualquiera puede ganar. Pero no todas las personas pueden ser las mejores personas posibles.

Es duro, sí. La otra cara de la moneda es que eso significa ser honestamente capaz de sentirse orgulloso y fuerte también en las derrotas ocasionales. Cuando uno saca al ego de la ecuación, la opinión de los demás y los indicadores externos pierden importancia. Eso es más difícil, pero, en últimas, una fórmula más fuerte.

El economista (y filósofo) Adam Smith tenía una teoría para la manera como la gente sabia evalúa sus actos.

> Hay dos ocasiones diferentes en las cuales examinamos nuestra propia conducta y tratamos de verla a la luz con que la vería el observador imparcial: en primer lugar, cuando estamos a punto de hacer algo; y en segundo lugar, después de haberlo hecho. En los dos casos, nuestras opiniones tienden a ser muy parcializadas, pero tienden a serlo todavía más cuando es más importante que no lo sean. Cuando estamos a punto de hacer algo, el entusiasmo de la pasión rara vez nos permitirá considerar lo que estamos haciendo con la imparcialidad de una persona indiferente... Cuando la acción ha terminado de verdad, y las pasiones que provocó han cedido, podemos entrar más tranquilamente en los sentimientos del observador indiferente.

Este “observador indiferente” es una especie de punto de referencia con el que podemos juzgar nuestro comportamiento, en oposición a los “aplausos sin fundamento” que suele dar la sociedad. Aunque no se trata solo de validación.

Pensemos en todas las personas que excusan su conducta —

políticos, empresarios poderosos y demás— diciendo que no es “técnicamente ilegal”. Piense en las veces que usted mismo se ha excusado diciendo: “Nadie lo va a saber”. Esa es la región moral de color gris que a nuestro ego le encanta explotar. Regir al ego por un estándar (interno, o indiferente, o como quiera llamarlo) hace que cada vez sea menos probable que los excesos o los malos procederes sean tolerados. Porque no se trata de lo que se puede hacer sin que nos atrapen, sino de lo que debemos o no debemos hacer.

Este es un camino duro al comienzo, pero uno que, al final, nos vuelve menos egoístas y egocéntricos. Una persona que se juzga a sí misma con base en sus propios estándares no anhela estar en primera plana tanto como alguien que deja que los aplausos sean los que contabilicen su éxito. Una persona que puede pensar a largo plazo no se compadece cuando tiene reveses temporales. Una persona que valora el trabajo de equipo puede compartir el crédito y someter sus propios intereses de una forma que la mayoría de la gente no puede hacerlo.

Reflexionar sobre lo que salió bien o lo asombrosos que somos no nos lleva a ningún lado, excepto, tal vez, a donde estamos ahora. Pero queremos ir más lejos, queremos más, queremos seguir mejorando.

El ego bloquea eso, así que tenemos que someterlo y aplastarlo continuamente con estándares cada vez más altos. No es que estemos persiguiendo siempre más, como si nos animara la codicia, sino que queremos avanzar hacia una mejoría de verdad. Con disciplina más que disposición.

AMAR SIEMPRE

¿Y por qué deberíamos sentir rabia contra el mundo?
¡Como si al mundo le importara!

—EURÍPIDES

En 1939, un joven prodigio llamado Orson Welles recibió una de las más inauditas propuestas de trabajo de la historia de Hollywood. Podía escribir, actuar y dirigir dos películas para RKO, uno de los estudios más grandes de la industria cinematográfica. En su primera película, Welles decidió contar la historia de un misterioso magnate de los periódicos que se volvía prisionero de su enorme imperio y de su estilo de vida.

William Randolph Hearst, el tristemente célebre magnate de la prensa, decidió que la cinta estaba basada en su vida y, más importante aún, que era ofensiva. Entonces empezó una exhaustiva campaña para destruir una de las grandes películas de todos los tiempos, y al comienzo lo logró.

He aquí lo más interesante de esta historia. En primer lugar, lo más probable es que Hearst nunca haya visto la cinta, así que no tenía idea de cómo era realmente. En segundo lugar, la película no se proponía contar la historia de Hearst, o al menos no se basaba solo en su vida (hasta donde sabemos, el personaje Charles Foster Kane era una amalgama de varias figuras históricas, entre ellas Samuel Insull y Robert McCormick. Por otra parte, la película también se basó en dos semblanzas de poder similares hechas por Charlie Chaplin y Aldous Huxley. Y para rematar, la película no buscaba vilipendiar sino también humanizar al personaje). En tercer lugar, Hearst era uno de los hombres más ricos del mundo en esa época y, a los 78 años ya se acercaba a la muerte. Entonces, ¿por qué habría de invertir tanto tiempo en algo tan intrascendente como una película de ficción dirigida por un director novato? Y en cuarto lugar, su campaña fue lo que le aseguró a la película un lugar en la cultura popular y dejó en claro hasta dónde llegaba el control y la manipulación de

un personaje como Hearst. Irónicamente, la cinta contribuyó más a cimentar el legado de Hearst como una figura injuriada, más que lo que cualquier crítico lo hubiera hecho.

Esa es la paradoja del odio y la amargura. Logra casi exactamente lo opuesto de lo que esperamos hacer. En la era de Internet, es lo que llamamos el “efecto Streisand” (bautizado así después de un intento similar por parte de la cantante y actriz Barbra Streisand, quien trató de retirar legalmente de la web una foto de su casa. Sus acciones fueron contraproducentes y, gracias a la demanda, mucha más gente terminó viendo una foto que tal vez no hubieran visto si ella hubiese dejado pasar el asunto). Tratar de destruir algo motivados por el odio y el egoísmo suele garantizar que eso mismo que queremos destruir termine preservado para siempre.

Hearst llegó hasta extremos absurdos. Envió al estudio a su columnista de chismes más influyente y poderosa, Louella Parsons, con el fin de pedir una proyección privada. Con base en los comentarios de Parsons, Hearst decidió hacer todo lo que estuviera en su poder para impedir que la película llegara al público. Emitió una orden según la cual ninguno de sus periódicos debía mencionar siquiera las películas de RKO, la compañía productora de *Ciudadano Kane*. Más de una década después, esta prohibición seguía aplicándose en todos los diarios de Hearst a las cintas de Welles. Los periódicos de su propiedad empezaron a publicar historias negativas sobre Welles y su vida privada. Su columnista de chismes amenazó con hacer lo mismo con cada uno de los miembros de la junta directiva de RKO. Hearst lanzó amenazas contra toda la industria cinematográfica, como una manera de presionar a otros estudios a darle la espalda a la película. También hizo una oferta de 800 000 dólares para comprar los derechos de la cinta y poder quemarla o destruirla. La mayoría de las cadenas de teatros recibieron presiones para que se negaran a exhibir la película y se prohibió hacerle publicidad en las propiedades de Hearst. Por último, los seguidores de Hearst empezaron a circular rumores sobre Welles entre varias autoridades, hasta que en 1941 el FBI, dirigido por J. Edgar Hoover, le abrió una investigación.

Como resultado de todo esto, la película fue un fracaso comercial. Se necesitaron años para que encontrara su lugar en la cultura. Así que, después de invertir una gran cantidad de dinero

y esfuerzos, Hearst logró pararla por un tiempo.

Todos tenemos cosas que nos sacan de quicio. Cuanto más exitosos o poderosos somos, más pensamos que necesitamos proteger nuestras cosas: nuestro legado, nuestra imagen, nuestra influencia. Sin embargo, si no tenemos cuidado podemos terminar desperdiciando una increíble cantidad de tiempo tratando de evitar que el mundo nos incomode o nos irrespete.

Resulta muy aleccionador pensar por un momento en todas las muertes y pérdidas innecesarias que han causado a lo largo de los siglos hombres o mujeres enfurecidos con otras personas, o con la sociedad, o con ellos mismos. ¿Cuál es la razón de su rabia? Ya casi no podemos recordarla.

¿Sabe cuál es una mejor respuesta a un ataque, o un desaire, o algo que no le gusta? El amor. Así es, *el amor*. Amor por el vecino que no quiere bajar el volumen de la música. Por el padre que nos ha decepcionado. Por el burócrata que perdió nuestros documentos. Por el grupo que nos rechaza. Por el crítico que nos ataca. Por el exsocio que nos robó una idea. Por la bruja o el desgraciado que nos traicionó. Amor.

Porque, como dicen, "el odio siempre te va a alcanzar".

Muy bien, tal vez es demasiado pedir amor a cambio de lo que sea que los demás le hayan hecho. Pero usted puede procurar, al menos, no darle importancia. Puede intentar sacudir la cabeza y reírse del asunto.

De lo contrario, el mundo será testigo de otro ejemplo de un triste y eterno patrón. La gente rica y poderosa suele terminar tan aislada y delirante que, cuando sucede algo contrario a sus deseos, termina consumida por ese problema. La misma fuerza que los hizo grandes, se vuelve de repente una gran debilidad. Convierten un inconveniente menor en una amargura inmensa. Luego la herida se encona, se infecta y, en algunos casos, puede llegar a matarlos.

Esto fue lo que impulsó a Nixon hacia adelante y luego, tristemente, hacia su caída. Al reflexionar desde su exilio, Nixon reconoció después que la imagen de él mismo como un luchador agresivo que batallaba contra un mundo hostil fue su perdición. Luego se rodeó de otros "tipos duros". A la gente se le olvida que Nixon fue reelegido después de Watergate por una *votación aplastante*. Sencillamente no podía evitarlo, él siguió peleando, persiguió a los reporteros y atacó a todo el que sentía que lo

había ofendido o había dudado de él. Eso fue lo que siguió alimentando la historia y terminó por arruinarlo. Al igual que mucha gente parecida, Nixon terminó haciéndose más daño él mismo que lo que hubiera podido hacer cualquier otra persona. Y la raíz de todo fueron su odio y su rabia; ni siquiera el hecho de convertirse en el líder más poderoso del mundo libre pudo cambiar eso.

Pero las cosas no tienen que ser así. Hay una anécdota contada por Booker T. Washington acerca de una ocasión en la que estaba viajando con el gran Frederick Douglass, un antiguo esclavo que se había convertido en activista por los derechos civiles. Cuando a Douglass le pidieron que se pasara al vagón del equipaje debido a su raza, un simpatizante blanco se apresuró a disculparse por esa ofensa tan horrible: "Señor Douglass, siento mucho que lo hayan humillado de esa manera", le dijo. Pero Douglass no aceptó su disculpa. No estaba ofendido. No se sentía herido. En lugar de eso, contestó con vehemencia: "Ellos no pueden humillar a Frederick Douglass. El alma que está dentro de mí no puede ser degradada por ningún hombre. Yo no soy el que se está degradando por cuenta de ese tratamiento, sino aquellos que me lo están infligiendo".

Ciertamente se trata de una actitud muy difícil de mantener. Es más fácil odiar. Lo natural es contraatacar.

Encontrará que lo que define a grandes líderes como Douglass es que, en lugar de odiar a sus enemigos, ellos sienten una especie de compasión y empatía por ellos. Pensemos en Barbara Jordan en la Convención Demócrata del 92, proponiendo una "agenda de... amor... amor... amor... amor". Pensemos en Martin Luther King, predicando una y otra vez que el odio es una carga y el amor es la libertad. El amor favorece las transformaciones, el odio es debilitante. En uno de sus sermones más famosos, Luther King llevó esto todavía más lejos: "Comenzamos a amar a nuestros enemigos y a amar a esas personas que nos odian ya sea en la vida colectiva o individual, si nos miramos a nosotros mismos". Usted debe despojarse del ego que lo protege y lo sofoca porque, tal como él dijo: "El odio es un cáncer que carcome nuestro centro vital y nuestra existencia. Es como un ácido corrosivo que se come lo mejor y el centro objetivo de nuestra vida".

Haga un inventario por un momento. ¿Cuáles son las cosas

que le desagradan? ¿Qué nombres lo llenan de rechazo y rabia? Y ahora pregúntese: ¿esos sentimientos tan fuertes le han ayudado a lograr *algo* alguna vez?

Haga un inventario todavía más amplio: ¿es que el odio y la rabia le han servido alguna vez a *alguien* para algo?

En especial porque es una regla casi universal que los rasgos o comportamientos de los demás que nos han indignado —su deshonestidad, su egoísmo, su pereza— difícilmente van a funcionarles bien a esas personas al final. Su ego y su miopía contienen su propio castigo.

La pregunta que debemos hacernos es: ¿queremos ser miserables solo porque los demás son miserables?

Pensemos en la forma como respondió Orson Welles a la campaña que Hearst adelantó contra él durante décadas. Según su propio relato, se encontró con el magnate en un ascensor precisamente el día del estreno de la película, la misma que este se había propuesto destruir utilizando todos sus recursos. ¿Saben lo que Welles hizo? Invitó a Hearst a ir a la proyección. Cuando este declinó la invitación, Welles bromeó diciéndole que Charles Foster Kane seguramente sí habría aceptado.

Pasaron muchos años antes de que el genio de Welles en esa cinta fuese finalmente reconocido por el resto del mundo. Sin embargo, él no desistió, siguió haciendo películas y produciendo obras maravillosas. Ciertamente llevó una vida plena y feliz y, con el tiempo, *Ciudadano Kane* alcanzó su lugar en la cima de la historia del cine. Setenta años después del debut de la película, el emporio de Hearst la exhibió finalmente en el teatro del Castillo Hearst en San Simeon, convertido ahora en parque nacional.

Todos estos eventos no fueron exactamente justos, pero al menos Welles no permitió que le arruinaran la vida. Tal como dijo su novia veinteañera en el entierro, en referencia no solo a la persecución de Hearst sino a todos los desaires que Welles recibió en su larga carrera en un campo particularmente despiadado: “Les prometo que no lo amargaron”. En otras palabras, Welles nunca se volvió como Hearst.

No todo el mundo es capaz de responder de esa manera; en cada momento de la vida parecemos tener una capacidad distinta para el olvido y la comprensión. Y aun cuando algunas personas son capaces de seguir adelante, suelen llevar consigo una innecesaria carga de resentimiento. ¿Recuerdan a Kirk Hammett,

quien de repente se convirtió en el guitarrista de Metallica? El hombre al que despidieron para que Hammett entrara, David Mustaine, formó luego otra banda, Megadeth. Apesar de haber tenido un éxito increíble con su propia banda, Mustaine se dejó consumir por la rabia y el odio causados por la manera como lo habían tratado tantos años atrás. Esto lo llevó a la adicción y podría haberlo matado. Pasaron dieciocho años antes de que fuera capaz de empezar a procesar su rabia, pues decía que todavía le parecía como si fuera ayer que lo habían rechazado. Cuando uno lo oye hablar del asunto, como cuando lo hizo frente a cámaras a sus antiguos compañeros de banda, suena como si hubiera terminado viviendo debajo de un puente, cuando en realidad vendió millones de discos, produjo grandes canciones y llevó la vida de una estrella de rock.

Todos hemos sentido esta clase de dolor y, para citar una de sus letras, hemos "sonreído con nuestro diente negro". Esta obsesión con el pasado, con algo que alguien hizo o cómo deberían haber sido las cosas a pesar de lo mucho que duele, no es más que una encarnación del ego. Todos los demás han seguido adelante, pero usted no puede, porque no puede ver otra cosa que sus propios intereses. No puede pensar en aceptar que alguien puede haberle hecho daño, deliberadamente o no. Así que usted odia.

En el fracaso o la adversidad, es mucho más fácil odiar. El odio pospone la culpa. Convierte en responsable a alguien más. También es una distracción, pues no tenemos mucho más que hacer cuando estamos ocupados cobrando venganza o investigando los daños que supuestamente nos han hecho.

¿Acaso esto nos acerca al lugar al que queremos llegar? No. Solo nos mantiene donde estamos. O, peor aún, detiene por completo nuestro desarrollo. Si ya somos exitosos, tal como lo era Hearst, estos resentimientos manchan nuestro legado y vuelven amargos los que deberían ser nuestros años dorados.

Entretanto, el amor está justo ahí. Libre del ego, abierto, positivo, vulnerable, pacífico y productivo.

PARA TODO LO QUE SIGUE, EL EGO ES EL ENEMIGO...

No me gusta trabajar, a ningún hombre le gusta, pero me gusta lo que hay en el trabajo: la oportunidad de hallarte a ti mismo.

—JOSEPH CONRAD

En la épica biografía de Winston Churchill escrita por William Manchester, el volumen de la mitad, una tercera parte del conjunto, se titula *Solo*. Durante ocho años completos, Churchill estuvo más o menos solo, enfrentado a sus miopes colegas y a la creciente amenaza del fascismo, incluso en Occidente.

Finalmente, él triunfó de nuevo, enfrentó la adversidad y fue reivindicado otra vez.

Katharine Graham se quedó sola cuando se hizo cargo del periódico de su familia y todo su imperio. Y luego su hijo, Donald Graham, debió haber sentido la misma presión mientras buscaba conservar la compañía durante la dramática caída del sector de los diarios a mediados de la década del 2000. Ambos lo superaron. Y usted podría hacerlo.

No hay manera de evitarlo: en algún momento experimentaremos dificultades. Sentiremos el abrazo del fracaso. Tal como observó Benjamin Franklin, aquellos que “beben hasta el fondo de la copa deben esperar encontrarse con un poco de sedimento”.

Pero, ¿qué pasa si ese sedimento no es tan malo? Según Harold Geneen, “la gente aprende de sus errores. Rara vez aprende algo del éxito”. O, como dice el viejo dicho celta, “Mira muchas cosas, estudia mucho, sufre mucho, ese es el camino hacia la sabiduría”.

La situación en la que usted se encuentra en este momento podría y debería ser ese camino.

¿Sabiduría o ignorancia? El ego pone el voto decisivo.

La aspiración conduce al éxito (y a la adversidad). El éxito crea su propia adversidad (y, con suerte, nuevas ambiciones). Y la adversidad lleva a nuevas aspiraciones y éxitos. Es un sinfín.

Todos existimos en este continuo. Ocupamos diferentes lugares en él en varios puntos de nuestras vidas. Pero cuando fracasamos es horrible. Innegable.

Cualquiera que sea la posición en la que nos encontremos, podemos estar seguros de una cosa que debemos abolir. El ego. Hace que cada paso sea más difícil, pero el fracaso es el único permanente. A menos que aprendamos, aquí y ahora, de nuestros errores. A menos que usemos este momento como una oportunidad de entendernos mejor y entender nuestra mente, el ego buscará el fracaso como si fuera el verdadero norte.

Todos los grandes hombres y mujeres pasaron por dificultades para llegar hasta donde están ahora, todos cometieron errores. Dentro de sus experiencias encontraron algún beneficio, aunque fuera simplemente el haberse dado cuenta de que no fueron infalibles y que todo no siempre sigue la ruta demarcada. Encontraron que la conciencia es la guía. Si no la hubiesen escuchado, no habrían podido llegar a ser mejores ni capaces de surgir de nuevo.

Esa es la razón por la cual tenemos este nuevo mantra para orientarnos, de tal manera que podamos sobrevivir y triunfar en cada fase de nuestro viaje. Es sencillo (aunque, como siempre, no siempre es fácil).

No tener aspiraciones ni buscar nada a partir del ego.
Triunfar sin el ego.
Superar el fracaso con fortaleza, no con el ego.

EPÍLOGO

Hay una especie de Guerra Civil en curso dentro de la vida de todos nosotros. Un Sur recalcitrante que se rebela contra el Norte de nuestra alma. Y esta lucha se libra de manera permanente dentro de la estructura misma de cada vida individual.

—MARTIN LUTHER KING JR.

Si usted está leyendo esto en este momento significa que ha logrado leer todo el libro. Yo tenía miedo de que algunas personas no llegaran hasta aquí. Para ser sincero, no estoy seguro de que yo mismo hubiese llegado hasta aquí.

¿Cómo se siente? ¿Cansado? ¿Confundido? ¿Libre?

No es tarea fácil enfrentarse al propio ego. En primer lugar, aceptar que este pueda estar ahí y luego someterlo a escrutinio y críticas. La mayoría de nosotros no soportamos las incomodidades del autoexamen. Es más fácil hacer cualquier otra cosa; de hecho, algunos de los logros más increíbles del mundo son, indudablemente, resultado del deseo de evitar enfrentar la oscuridad del ego.

En cualquier caso, el solo hecho de haber llegado a este punto significa que usted le ha conectado un buen golpe. No es lo único que hay que hacer, pero es un comienzo.

Mi amigo el filósofo y artista de artes marciales Daniele Bolelli me brindó una vez una metáfora muy útil. Me explicó que el entrenamiento era como barrer el suelo. Solo porque lo hemos hecho una vez no significa que el suelo vaya a permanecer limpio. Cada día regresa el polvo. Debemos barrer todos los días.

Lo mismo es verdad con relación al ego. Le sorprendería ver la cantidad de daños que pueden hacer el polvo y el mugre con el tiempo. Y lo rápido que se acumulan y se vuelven prácticamente inmanejables.

Pocos días después de haber sido despedido por la junta directiva de American Apparel, Dov Charney me llamó a las tres

de la mañana. Sonaba a veces abatido y otras veces furioso, pues creía genuinamente que él no tenía ni pizca de culpa con respecto a lo que había pasado. Le pregunté: “Dov, ¿qué vas a hacer? ¿Vas a hacer como Steve Jobs y vas a empezar una nueva empresa? ¿Vas a hacer un regreso triunfal?”. Él se quedó callado y luego me dijo con una solemnidad que pude sentir en los huesos a través del teléfono: “Ryan, Steve Jobs *murió*”. Para él, en medio de su confusión, este fracaso, este golpe, era más o menos equivalente a la muerte. Esa fue una de las últimas veces que hablamos. En los meses que siguieron tuve que ver con horror la forma en que él acababa con la compañía que tanto esfuerzo le había costado construir.

Fue un momento muy triste, que se ha quedado en mi memoria desde ese día.

> *¡Por Dios! Eso habría podido pasarnos a cualquiera de nosotros.*

Todos experimentamos el éxito y el fracaso a nuestra manera. Mientras estaba escribiendo este libro, presenté cuatro propuestas que me costaron mucho trabajo, pero fueron rechazadas, y luego hice una docena de borradores del manuscrito. En mis proyectos anteriores, estoy seguro de que semejante esfuerzo me habría dejado agotado. Tal vez habría renunciado o tratado de trabajar con alguien más. Tal vez me habría afirmado en mi posición para hacer las cosas a mi manera y habría perjudicado el libro de manera irreparable.

En cierto momento durante el proceso, encontré una estrategia terapéutica. Después de terminar cada borrador, rasgaba las páginas y echaba los pedazos en un compost de lombrices que tengo en el garaje. Pocos meses después, esas dolorosas páginas se habían convertido en el abono con que alimentaba mi jardín, en el cual podía caminar descalzo. Esto me proporcionaba una conexión real y tangible con esa gran inmensidad. Me gusta recordarme que ese es el proceso que yo voy a vivir cuando muera, cuando desaparezca y la naturaleza me vuelva trizas.

Mientras estaba escribiendo y pensando en las ideas que acaba de leer, tuve una de las revelaciones más liberadoras de mi vida. Pensé en lo dañina que es esa ilusión de que nuestra vida es un

“gran monumento” destinado a durar hasta el final de los tiempos. Cualquier persona ambiciosa conoce esa sensación: la idea de que debe hacer grandes cosas, de que debe hacer las cosas a su manera y que, si no lo hace, es un fiasco como persona y el mundo conspira contra ella. La presión es tanta que, con el tiempo, todos nos reventamos.

Desde luego, eso no es cierto. Sí, todos tenemos potencial. Todos tenemos metas y logros que sabemos que podemos alcanzar, ya sea empezar una compañía, terminar una obra creativa, ganar un campeonato, llegar a la cima de nuestro campo de trabajo. Todas estas metas son valiosas. Una persona que se ha dado por vencida no llegará allá.

El problema es cuando el ego interfiere con estos propósitos, corrompiéndolos y minando nuestras fuerzas cuando nos disponemos a cumplirlos. Cuando nos susurra mentiras mientras nos embarcamos en el viaje y más mentiras mientras avanzamos y, peor aún, cuando nos murmura mentiras dolorosas cuando tenemos algún tropiezo a lo largo del camino. El ego, al igual que cualquier droga, puede consentirse al comienzo como un medio equivocado para conseguir o aprovechar una ventaja. El problema es lo rápido que este medio termina convirtiéndose en un fin en sí mismo. Así es como nos sentimos en momentos surreales como el que experimenté cuando estaba hablando por teléfono con Dov, o en cualquiera de las historias ejemplares de este libro.

En el curso de mi trabajo y mi vida, he visto que la mayoría de las consecuencias del ego no son catastróficas. Muchas de las personas que nos rodean —y pueblan el mundo— y que se han rendido ante el ego no recibirán “lo que se merecen”, en ese sentido kármico de la justicia en el que nos enseñaron a creer cuando estábamos pequeños. Me gustaría que las cosas fueran tan sencillas.

En lugar de eso, las consecuencias se parecen al final de uno de mis libros favoritos: *What Makes Sammy Run?,* de Budd Schulberg, una novela cuyo famoso personaje está basado en la vida real de empresarios del entretenimiento como Samuel Goldwyn y David O. Selznick. En la novela, el narrador es convocado a la mansión palaciega de un magnate de Hollywood, calculador, despiadado y egoísta, cuyo vertiginoso ascenso él ha seguido con una mezcla de admiración y confusión y, con el

tiempo, desagrado.

En ese momento de vulnerabilidad, el narrador capta una visión verdadera de la vida de aquel hombre: su matrimonio vacío y solitario, el miedo, la inseguridad, la incapacidad de quedarse quieto aunque sea un segundo. Se da cuenta de que la venganza —el mal karma— que él quisiera para ese hombre —por todas las reglas que ha quebrantado, por todas las trampas que ha logrado hacer sin que lo pillen— nunca va a tener lugar. Porque en realidad la vida ya ha cobrado su venganza.

> Esperaba algo concluyente y fatal y ahora me daba cuenta de que *lo que le estaba pasando* no era una súbita retribución sino un proceso, una enfermedad que había contraído en la epidemia que arrasó su lugar de nacimiento como una plaga; un cáncer que se lo estaba devorando lentamente, mientras los síntomas se desarrollaban y se hacían más intensos: éxito, soledad, temor. Temor de todos los jóvenes brillantes, de los Sammy Glicks más nuevos y más frescos que surgirían para acosarlo, para amenazarlo y finalmente derrocarlo.

Así es como se manifiesta el ego. Convertirnos en eso nos produce un terrible temor, ¿no es cierto?

Revelaré una última cosa con la esperanza de cerrar este círculo. Leí por primera vez ese pasaje cuando tenía 19 años de edad. Era una lectura obligatoria asignada por un curtido mentor que, al igual que haría yo, había triunfado tempranamente en el negocio del entretenimiento. El libro resultó muy informativo y tuvo una gran influencia sobre mí, tal como él sabía que sucedería.

Sin embargo, con los años llegué a ponerme en una situación casi idéntica a la de los personajes del libro. No solo fui convocado a una casa palaciega para observar la esperada e inevitable desintegración de una persona que admiraba, sino que estuve peligrosamente cerca de la mía poco después.

Sé que el pasaje me impactó porque cuando me dispuse a copiarlo para este epílogo, encontré tres páginas en las que detallaba mi reacción, manuscritas varios años antes, básicamente justo antes de que empezara mi vida adulta. Evidentemente había entendido las palabras de Schulberg a nivel intelectual, incluso emocional, pero de todas maneras había tomado las decisiones erradas. Había barrido una sola vez y pensado que era suficiente.

Diez años después de leerlo por primera vez y escribir mis

pensamientos, estaba otra vez listo para ellas. Esas lecciones me llegaron exactamente de la forma en que las necesitaba.

Hay una cita de Bismarck que dice, en efecto, que cualquier tonto puede aprender de la experiencia. El truco es aprender de las experiencias *de los demás*. Este libro se gestó alrededor de esa última idea y, para mi sorpresa, también terminó apoyándose, dolorosamente, en buena parte en la primera. Me propuse estudiar el ego y me estrellé contra el mío propio, y contra el de aquellas personas que admiraba desde hacía mucho tiempo.

Es posible que usted necesite experimentar también un poco de eso por su cuenta. Tal vez, como en la reflexión de Plutarco, "no obtenemos tanto conocimiento de las cosas a través de las palabras, como palabras a través de la experiencia [que tenemos] de las cosas".

En todo caso, quiero concluir este libro con la idea que ha apoyado todo lo que usted ha leído. Que es admirable querer ser un mejor hombre o mujer de empresa, mejores atletas, mejores conquistadores. Que deberíamos querer estar mejor informados, con mejores bases financieras... Deberíamos querer, tal como he dicho unas cuantas veces en este libro, hacer cosas grandes. Yo sé que eso es lo que quiero.

Lo que parece ser menos corriente, o de alguna manera parece un logro menos impresionante, es querer ser mejores personas, gente más feliz, gente más equilibrada, vivir contentos, ser personas humildes y generosas. O, mejor aún, todos esos rasgos juntos. Y lo más obvio, pero más ignorado, es que perfeccionar lo personal regularmente lleva al éxito como profesional, pero rara vez ocurre al revés. Hagamos el esfuerzo de refinar nuestros pensamientos habituales, de reprimir los impulsos destructivos. Estos no son solo los requisitos morales de cualquier persona decente, son conductas que nos harán más exitosos porque nos ayudarán a navegar las aguas traicioneras que la ambición quiere que atravesemos. Y son conductas que también tienen su propia recompensa.

Así que aquí estamos, al final de este libro sobre el ego, después de haber visto muchos de los problemas del ego a través de las experiencias de otras personas y de las mías propias.

¿Qué queda?

Sus decisiones. ¿Qué *hará* usted con esta información? ¿No solo ahora sino hacia el futuro?

Cada día, por el resto de su vida, se va a encontrar en una de estas tres fases: aspiración, éxito, fracaso. Usted combatirá al ego en cada una de ellas. Y también cometerá errores en cada una de ellas.

Hay que barrer el suelo cada minuto de cada día. Y luego volver a barrer.

¿QUÉ DEBE LEER A CONTINUACIÓN?

Para la mayoría de la gente, las bibliografías son aburridas, pero para quienes amamos leer, pueden ser la mejor parte de un libro. Como parte de este último grupo, le he preparado a usted —mi lector amante de los libros— una completa guía a todos los libros y fuentes que usé en este estudio del ego. Quiero mostrarle no solo qué libros ameritan citarse sino lo que pude extraerles, y cuáles recomiendo fuertemente que lea después del mío. Al hacer esto, me entusiasmé tanto, que mi editor me informó que lo que había preparado era demasiado largo para que tuviera lugar en el libro. Así que me gustaría enviarle ese texto directamente, en una forma tal que le permita buscar las fuentes fácilmente en línea.

Si usted quisiera estas recomendaciones, todo lo que tiene qué hacer es dirigir un correo electrónico a books@egoistheenemy.com o visitar www.EgoIsTheEnemy.com/books. También le mandaré una colección de mis citas y observaciones favoritas sobre el ego, muchas de las cuales no pude incluir en este libro.

¿Puedo conseguir aún más recomendaciones de libros?

También puede usted suscribirse a un correo electrónico mensual que envío con recomendaciones de lecturas. La lista de destinatarios ha crecido a más de 50 000 lectores curiosos y ávidos como usted. Recibirá un correo mensual, con recomendaciones mías basadas en mis lecturas personales. Esos envíos empiezan con mis diez libros favoritos de todos los tiempos. Simplemente escríbame a ryanholiday@gmail.com, con la expresión “Reading List E-mail” en el Asunto o suscríbase a ryanholiday.net/Reading-newsletter.

BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA

Aristóteles. trad. Terence Irwin. *Nicomachean Ethics*. Indianápolis, IN: Hackett Publishing, 1999.

Barlett, Donald L. y James B. Steele. *Howard Hughes: His Life and Madness. Londres: Andre Deutsch, 2003.*

Bly, Robert. *Iron John: A Book About Men*. Cambridge, MA: Da Capo, 2004.

Bolelli, Daniele. *On the Warrior's Path: Fighting, Philosophy, and Martial Arts Mythology*. Berkeley, CA: Frog, 2003.

Brady, Frank. *Citizen Welles: A Biography of Orson Welles*. Nueva York: Scribner, 1988.

Brown, Peter H. y Pat H. Broeske. *Howard Hughes: The Untold Story*. Da Capo, 2004.

C., Chuck. *A New Pair of Glasses*. Irvine, CA: New-Look Publishing, 1984.

Chernow, Ron. *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr*. Nueva York: Vintage, 2004.

Cook, Blanche Wiesen. *Eleanor Roosevelt: The Defining Years*. Nueva York: Penguin, 2000.

Coram, Robert. Boyd: *The Fighter Pilot Who Changed the Art of War*. Boston: Little, Brown, 2002.

Cray, Ed. *General of the Army: George C. Marshall, Soldier and Statesman*. Nueva York: Cooper Square, 2000.

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Nueva York: Harper Collins, 1996.

Emerson, Ralph Waldo. *Representative Men: Seven Lectures*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1987.

Geneen, Harold. *Managing*. Garden City, NY: Doubleday, 1984.

Graham, Katharine. *Personal History*. Nueva York: Knopf, 1997.

Grant, Ulysses S. *Personal Memoirs of U.S. Grant, Selected Letters 1839-1865*. Nueva York: Library of America, 1990.

Halberstam, David. *The Education of a Coach*. Nueva York: Hachette, 2006.

Henry, Philip y J. C. Coulston. *The Life of Belisarius: The Last Great General of Rome*. Yardley, Penn.: Westholme, 2006.

Herodotus, trad. Aubrey De Sélincourt, rev. John Marincola. *The Histories*. Londres: Penguin, 2003.
Hesiod, *Theogony and Works and Days and Theognis, Elegies*. Trad., Dorothea Wender. Harmondsworth, Reino Unido: Penguin, 1973.
Isaacson, Walter. *Benjamin Franklin: An American Life*. Nueva York: Simon & Schuster, 2003.
Lamott, Anne. *Bird by Bird: Some Instructions on Writing and Life*. Nueva York: Anchor, 1995.
Levin, Hillel. *Grand Delusions: The Cosmic Career of John DeLorean*. Nueva York: Viking, 1983.
Liddell Hart, B. H. *Sherman: Soldier, Realist, American*. Nueva York: Da Capo, 1993.
Malcolm X y Alex Haley. *The Autobiography of Malcolm X*. Nueva York: Ballantine, 1992.
Marcus Aurelius, trad. Gregory Hays. *Meditations*. Nueva York: Modern Library, 2002.
Martial, trad. Craig A. Williams. *Epigrams*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
McPhee, John. *A Sense of Where You Are: A Profile of Bill Bradley at Princeton*. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 1999.
McWilliams, Carey. *The Education of Carey McWilliams*. Nueva York: Simon & Schuster, 1979.
Mosley, Leonard. *Marshall: Hero for Our Times*. Nueva York: Hearst, 1982.
Muir, John. *Wilderness Essays*. Salt Lake City: Peregrine Smith, 1980.
Nixon by Nixon: In His Own Words. Dirigido por Peter W. Kunhardt. Documental de HBO, 2014.
Orth, Maureen. "Angela's Assets." *Vanity Fair*, enero del 2015.
Packer, George. "The Quiet German". *New Yorker*, 1.º de diciembre del 2014.
Palahniuk, Chuck. *Fight Club*. Nueva York: W. W. Norton, 1996.
Plutarch, trad. Ian Scott-Kilvert. *The Rise and Fall of Athens: Nine Greek Lives*. Harmondsworth, Reino Unido: Penguin, 1960.
Pressfield, Steven. *Tides of War: A Novel of Alcibiades and the Peloponnesian War*. Nueva York: Bantam, 2001.
Rampersad, Arnold. *Jackie Robinson: A Biography*. Nueva York: Knopf, 1997.
Riley, Pat. *The Winner Within: A Life Plan for Team Players*. Nueva

York: Putnam, 1993.
Roberts, Russ. *How Adam Smith Can Change Your Life*. Nueva York: Portfolio / Penguin, 2015.
Schulberg, Budd. *What Makes Sammy Run?* Nueva York: Vintage, 1993.
Sears, Stephen W. George B. McClellan: *The Young Napoleon*. Nueva York: Ticknor & Fields, 1988.
Seneca, Lucius Annaeus, trad. C.D.N. Costa. *On the Shortness of Life*. Nueva York: Penguin, 2005.
Shamrock, Frank. *Uncaged: My Life as a Champion MMA Fighter*. Chicago: Chicago Review Press, 2012.
Sheridan, Sam. *The Fighter's Mind: Inside the Mental Game*. Nueva York: Atlantic Monthly, 2010.
Sherman, William T. *Memoirs of General W. T. Sherman*. Nueva York: Literary Classics of the United States, 1990.
Smith, Adam. *The Theory of Moral Sentiments*. Nueva York: Penguin, 2009.
Smith, Jean Edward. *Eisenhower: In War and Peace*. Nueva York: Random House, 2012.
Stevenson, Robert Louis. *An Apology for Idlers*. Londres: Penguin, 2009.
Walsh, Bill. *The Score Takes Care of Itself: My Philosophy of Leadership*. Nueva York: Portfolio / Penguin, 2009.
Washington, Booker T. *Up from Slavery*. Nueva York: Dover, 1995.
Weatherford, J. *Genghis Khan and the Making of the Modern World*. Nueva York: Three Rivers, 2005.
Wooden, John. *Coach Wooden's Leadership Game Plan for Success: 12 Lessons for Extraordinary Performance and Personal Excellence*. Nueva York: McGraw-Hill Education, 2009.

AGRADECIMIENTOS

En todos mis otros libros no solo he tratado de dejar muy claros los agradecimientos que tengo con las personas y mentores que me han ayudado con ellos, sino también explicitar qué tan agradecido estoy con muchos autores y pensadores en los que he confiado a lo largo de los años. Este libro no sería posible sin ellos, pero también me siento increíblemente culpable cuando los lectores me dan crédito por nociones que se originaron gracias a otros escritores más sabios. Cualquier cosa valiosa en este libro provino de ellos y no de mí.

Este libro no sería lo que es sin la labor y el consejo valiosos de mis editores Nils Parker y Niki Papadopoulos. Steven Pressfield, Tom Bilyeu y Joey Roth me proporcionaron anotaciones críticas desde muy temprano en la realización de este libro, y por ello les estoy muy agradecido.

Quiero agradecerle a mi esposa, quien no solo me ayudó personalmente durante la escritura, sino que fue mi más dedicada lectora. Quiero agradecerle a mi agente, Steve Hanselman, quien me ha representado desde el primer día. Gracias a Michael Tunney por su ayuda con la propuesta, a Kevin Currie por su ayuda y a Hristo Vassilev por su excelente trabajo de investigación y su asistencia. Gracias a Mike Lombardi, de los Patriotas, por su apoyo y gran visión. También tengo una deuda de gratitud con Tim Ferriss, cuyo apoyo en mi último libro hizo posible este, y lo mismo le digo a Robert Greene, quien me ayudó a ser un escritor, así como al doctor Drew, quien me introdujo a la filosofía. Quiero agradecerle a John Luttrell y a Tobias Keller por su orientación y las conversaciones que sostuvieron conmigo durante el caos que surgió en American Apparel. No estoy seguro de haber podido escribir el libro si no fuera por Workaholics Anonymous, tanto gracias a la reunión en Los Ángeles como a las llamadas semanales.

En cuanto a instituciones, la Biblioteca de la Universidad de Texas en Austin y la Biblioteca Riverside de la Universidad de California facilitaron la creación de este libro, al igual que lo

hicieron varios senderos para trotar, mis zapatos y mi hogar fuera de casa, Los Angeles Athletic Club.

Finalmente, ¿sería errado agradecerles también a mis mascotas? Si no, gracias a mis cabras, Biscuit, Bucket y Watermelon por hacer entretenida la vida.



RYAN HOLIDAY es escritor, asesor y estratega empresarial. Decidió abandonar sus estudios a los diecinueve años para continuar su aprendizaje junto a Robert Greene, autor de *Las 48 leyes del poder*, luego de lo cual fue elegido como director general de marketing de la marca de ropa American Apparel. Su propia empresa, Brass Check, ha asesorado a Google, Taser, Complex, entre otras. Holiday ha publicado cuatro libros antes de este y vive en un apacible rancho en las afueras de Austin, Texas.

ryanholiday.net
@RyanHoliday
facebook.com/ryanholiday

instagram.com/ryanholiday

OTROS TÍTULOS DE LA COLECCIÓN

Originales. Cómo los innovadores e inconformes mueven el mundo
Adam Grant

Elon Musk. El creador de Tesla, PayPal y SpaceX que anticipa el futuro
Ashlee Vance

Enfócate. Consejos para alcanzar el éxito en un mundo disperso
Cal Newport

Superjefes. Cómo los líderes excepcionales inspiran el talento
Sydney Finkelstein

El estilo Virgin. Escuchar, aprender, reír y liderar
Richard Branson

Small Data. Las pequeñas pistas que revelan grandes tendencias
Martin Lindstrom

Charlas TED

Chris Anderson

Es frecuente ver en el entorno los obstáculos para lograr nuestras metas. Sin embargo, hay un poderoso enemigo interior que es en realidad la causa que nos limita en muchos sentidos: el ego. Al inicio de nuestras carreras, el ego nos impide aprender y desarrollar talentos. Si logramos el éxito, nos ciega al punto que negamos nuestras propias fallas; y ante el fracaso, el ego magnifica cualquier falla y hace más difícil recuperarnos. El ego, en cualquier etapa, es la verdadera traba para nuestro crecimiento personal y profesional. De ahí que en este libro Ryan Holiday nos lleve por poderosas lecciones, tácticas y estrategias de cómo personalidades de diversas ocupaciones y campos consiguieron aplacar su ego (esa versión distorsionada que habían creado de sí mismos) como el primer paso para alcanzar niveles más altos de autoconocimiento e influencia. En una época en la que se privilegia la individualidad y la autopromoción, es necesario entender qué es el ego y cómo dominarlo antes de que domine nuestras vidas.

"A menudo se nos dice que para lograr el éxito, necesitamos confianza. Con una franqueza refrescante, Ryan Holiday desafía esa suposición, destacando cómo podemos ganar confianza buscando algo más grande que nuestro propio éxito".
–Adam Grant, autor de *Originales*

"Este libro nos da una receta: la humildad. Está lleno de historias y citas que le ayudarán a salir de su propio camino. Ya sea que esté empezando o comenzando de nuevo, encontrará algo que sacar de aquí".
–Austin Kleon, autor de *Roba como un artista*

"De una manera inspiradora y práctica, Ryan Holiday nos enseña cómo manejar y domesticar nuestro ego, esta bestia insaciable que vive dentro de nosotros para que podamos concentrarnos en lo que realmente importa y producir el mejor trabajo posible".
–Robert Greene, autor de *Las 48 leyes del poder*



